



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

DESARROLLO ORGANIZACIONAL- CASO DE ESTUDIO: BODEGA “LA RURAL”

Trabajo de Investigación

POR

Ignacio Gomez

Profesor Tutor

Ricardo Fornero

M e n d o z a – 2 0 1 6

INDICE

INTRODUCCION	4
CAPITULO I: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	6
1. FACILITADORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	8
1.1. INTRODUCCION	8
1.2. HABILIDADES DEL PROFESIONAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	8
2. ANTECEDENTES HISTORICOS.....	9
3. CARACTERISTICAS DEL DO.....	9
4. ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	10
4.1. ENTRADA Y CONTRATACION	11
4.2. DIAGNOSTICO.....	11
4.2.1. Definición	11
4.2.2. Formas de obtener información para el diagnóstico	13
4.3. INTERVENCIONES	14
4.3.1. Introducción	14
4.3.2. Tipos de intervenciones	16
4.4. EVALUACION E INSTITUCIONALIZACION DEL CAMBIO	18
5. FACTORES O ACTIVIDADES QUE FACILITAN EL CAMBIO	18
CAPITULO II: ANALISIS DEL SECTOR	20
1. TENDENCIAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA EN LOS ÚLTIMOS TIEMPOS.....	20
2. SITUACIÓN DEL VINO ESPUMANTE (CHAMPAGNE) EN ARGENTINA	21
3. ESTADÍSTICAS DEL SECTOR.....	22
4. PERSPECTIVAS FUTURAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA EN ARGENTINA	25
CAPÍTULO III: BODEGA LA RURAL Y SU PROYECTO DE ESPUMANTE.....	28
1. HISTORIA	28
2. FILOSOFÍA.....	28
3. TECNOLOGÍA ACTUAL.....	29
4. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA BODEGA.....	29
5. FINCAS QUE POSEE LA BODEGA.....	30
5.1. FINCA DE MAIPÚ	30
5.2. FINCA DE RIVADAVIA.....	30

5.3. FINCA TUPUNGATO	31
5.4. FINCA LA CONSULTA.....	31
5.5 FINCA ALTAMIRA	31
6. BODEGA RUTINI.....	32
6.1. UBICACIÓN DE BODEGA RUTINI.....	32
6.2 CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO	33
6.3. MARIANO DI PAOLA, DIRECTOR ENOLÓGICO DE BODEGA RUTINI.....	33
7. PRINCIPALES COMPETIDORES DE VINOS ESPUMANTES	34
CAPITULO IV: CLIMA ORGANIZACIONAL, DETERMINACIÓN MEDIANTE ENCUESTA.....	36
1. DEFINICION DE CLIMA ORGNAIZACIONAL	36
2. TIPOS DE CLIMAS ORGANIZACIONALES	36
2.1. AUTORITARIO EXPLOTADOR	37
2.2. AUTORITARIO PATERNALISTA	37
2.3. PARTICIPATIVO CONSULTIVO.....	37
2.4. PARTICIPACIÓN EN GRUPO	37
3. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	37
CAPÍTULO V: APLICACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL AL CASO DE ESTUDIO	42
1. DIAGNOSTICO.....	42
1.1. ANÁLISIS FODA	42
1.2. COMERCIALIZACIÓN Y ESTADO DE VENTAS DE LA BODEGA.....	46
2. ENFOQUE DE CRECIMIENTO	51
2.1 MATRIZ ANSOFF	51
3. RESUMEN DEL DIAGNOSTICO	52
4. INTERVENCIONES APLICADAS AL CASO.....	52
CONCLUSION	57
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	59

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo demostrar cómo el desarrollo organizacional ayuda a las organizaciones a llevar a cabo el cambio planificado. En este caso, ayudar a “Bodega La Rural” a desarrollar el segmento de champagne para aumentar su competitividad en el mercado.

Para comenzar, se explicará el concepto de desarrollo organizacional desde el punto de vista de diversos autores, ya que, si bien todos ellos tienen percepciones similares sobre la definición, no se puede tomar una de ellas como el concepto universal y todas ellas tienen diferentes acepciones.

Este concepto es utilizado por la mayoría de las organizaciones en la actualidad para mejorar su ambiente competitivo y desarrollarse. Es así como logran un crecimiento sustentable que ayuda y apoya el cambio, en un ambiente de cambio constante y mejoras continuas.

Por lo tanto, se investigará sobre la posibilidad de aplicar el desarrollo organizacional a un caso específico, bodega “La Rural”, en el que se buscará incrementar sus ventas y así su participación en el mercado, en el segmento del champagne. Esta organización se puede considerar débil en ese segmento de mercado por lo que se aplicarán distintas intervenciones y se generarán diversas alternativas para contribuir, a través de la colaboración del personal, a aumentar su competitividad en este rubro.

Para lograr esto, se debe tener un amplio conocimiento de la organización por lo que se analizará su estructura, la adaptabilidad al cambio que tenga (resistente o no), y el ambiente en que se desenvuelve la misma, para una mayor comprensión. Además, se investigaran los distintos tipos de intervenciones de Desarrollo Organizacional posibles a utilizar (de administración de recursos humanos, relacionadas con el proceso humano, tecnoestructurales y/o estratégicas), para determinar cuál sería la más adecuada a utilizar para el caso de estudio.

Por consiguiente, los principales objetivos a los que se apuntan con este trabajo de investigación pueden resumirse en los siguientes:

- . Lograr un mayor entendimiento del DO, como disciplina de cambio en una organización. Es importante conocer sobre el DO, ya que en las organizaciones ayuda al cambio planificado logrando aumentar la eficiencia, y, además, ayuda al desarrollo tanto individual como organizacional.

- . Informar sobre la situación actual del sector vitivinícola, tratando de que Bodega La Rural aumente su competitividad en el segmento de champagne.

- . Obtener un diagnóstico de la situación actual de la Bodega, para determinar los cursos de acción a seguir.

- . Mediante la información obtenida, determinar las intervenciones más adecuadas a aplicar a esta organización.

CAPITULO I: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se abordará la definición de desarrollo organizacional, los aspectos relacionados a la misma, como características, etapas, ventajas y desventajas, entre otros. Además, se desarrollara información acerca de sus orígenes para tener una mayor comprensión de la definición y facilitar su entendimiento para aplicarlo al caso.

Diversos autores citados por Sugely Torres en el sitio <http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura2do.pdf>, proponen distintas definiciones de Desarrollo organizacional, las cuales son similares, pero enmarcadas en sus propios puntos de vista. Debido a que no hay una definición por excelencia, se exponen las definiciones de los diversos autores y luego se sintetizan en una más concisa que intenta explicar en una forma más practica este concepto.

Warren G. Bennis (1969), uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: *"Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo"*.

Richard Beckhard (1969): *"Es un esfuerzo planeado de toda la organización, manejado desde el nivel superior para aumentar la eficacia y la salud de la organización a través de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización, por medio del conocimiento de las ciencias del comportamiento"*.

Gordon L. Lippitt (1969): *"Implica el fortalecimiento de los procesos humanos en las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para lograr sus objetivos. Es el proceso de iniciar, crear y confrontar los cambios necesarios para hacer posible que las organizaciones sean o permanezcan viables, se adapten a nuevas condiciones, resuelvan sus problemas, aprendan de las experiencias y alcancen una mayor madurez organizacional."*

Richard Schmuck y M. Miles (1971), proponen una definición corta pero concreta: *"Es un esfuerzo planeado y sostenido para aplicar la ciencia del comportamiento para mejorar el sistema por medio de métodos reflexivos y de análisis personal"*.

Warner Burke y Harvey A. Hornstein (1972): *“Es un proceso de cambio planeado, cambio de una cultura organizacional, de una que evita el análisis de los procesos sociales (toma de decisiones, planeación y comunicación), a una que institucionaliza y brinda legitimidad al mismo”*.

French W. Y Bell Jr., C. (1978): *“Es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, particularmente a través de una administración más eficaz y la colaboración de la cultura organizacional, otorgándosele especial importancia a la cultura de equipos de trabajo formales, con la asistencia de un agente de cambio y el uso de la teoría y tecnología de una ciencia de comportamiento aplicada, incluida la investigación de acción.”*

Por último, Cummings y Worley (2007), proponen que *“es un esfuerzo planificado de toda la organización administrado desde la alta gerencia para aumentar la eficacia y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los elementos formales y procesos humanos de la organización, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”*.

Al analizar diversos trabajos publicados, se desprende que, el desarrollo organizacional se aplica para superar los problemas dados por objetivos mal fijados, estructuras confusas o inadecuadas. Por lo que es necesaria la intervención de un agente externo a la organización o consultor, el cual tendrá una visión distinta a las personas dentro de la misma; y que éstas a su vez colaboren con el mismo para apoyar el cambio.

Es necesario entender que esta disciplina presenta ventajas como aumentar el compromiso con los objetivos, incrementa la motivación y productividad de los empleados, mejora la calidad de vida en el trabajo, alienta el trabajo en equipo, entre otras. A su vez, como principales aspectos negativos, podemos mencionar que es un proceso costoso, requiere mucho tiempo, es difícil de medir y de evaluar. Debido a la dificultad de medición que posee, muchas organizaciones no le dan o desconocen la importancia que el DO tiene para mejorar el funcionamiento general de la compañía.

Por lo tanto, para sintetizar, el DO es una disciplina que se apoya en la importancia que tiene el personal para iniciar o acompañar el cambio planificado en una organización, de modo que ésta mantenga su competitividad en un ambiente de constante cambio y evolución, aumentando la eficiencia organizacional.

1. FACILITADORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1. INTRODUCCION

Como se mencionó anteriormente, el facilitador puede ser un agente interno o uno externo. Preferentemente, deben intervenir ambos, esto se debe a que cada uno tiene visiones y perspectivas diferentes de la organización, las cuales se deben complementar para mejorar esta acción de realizar el cambio planificado.

El agente (facilitador) interno, según Cummings y Worley (2007), tiene como ventaja que posee un mayor conocimiento de las personas, por lo que conoce sus preferencias y puede ayudarles a revertir la resistencia natural al cambio. Mientras que el facilitador externo tiene como principal punto positivo el de ser imparcial, al no conocer a las personas y por lo tanto no generar preferencias sobre alguna de ellas.

Como punto negativo del agente interno, podemos mencionar la falta de objetividad, ya que conocer a las personas y genera empatía, con lo cual sus decisiones pierden cierto sentido de objetividad.

Por otra parte, el agente externo, tiene como desventaja que puede generar desconfianza. Al ser una persona ajena a la organización, las personas que pertenecen a la misma pueden ocultarle formas de pensar o sentimientos, lo cual entorpece el proceso.

A causa de estos puntos positivos y negativos que tienen ambos facilitadores, es que deben intervenir uno y otro en el transcurso del DO, para neutralizar las desventajas y potenciar los puntos positivos que aportan.

1.2. HABILIDADES DEL PROFESIONAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Siguiendo con lo propuesto por Cummings y Worley (2007), el agente de cambio puede ser una persona que pertenece a la organización o una que es ajena a la misma. Pero, sin importar si está dentro de la organización o fuera, es necesario que la persona desarrolle ciertos tipos de aptitudes para poder conducir el cambio y motivar a hacerlo.

Una de ellas es la habilidad intrapersonal, es la de procesar información y emitir juicios de valor sobre la importancia de los problemas. Esto se logra a través de la introspección, de estar en equilibrio con uno mismo de forma de estar seguro de las convicciones que tiene.

Otra aptitud esencial en todo facilitador del DO es la habilidad interpersonal, es decir, la de generar relaciones duraderas con el resto de las personas y generar empatía con ellas; de forma de que lo apoyen en los caminos que recomienda seguir para lograr resultados deseados. Además, sirve para poder transmitirle competencias y/o habilidades que serán necesarias para el futuro.

La tercer aptitud importante es la habilidad general de consultoría. Es la capacidad de administrar y dirigir el proceso de diagnóstico y diseñar las intervenciones. Esta habilidad mejora con la práctica, ya que, con la experiencia, la persona realiza diagnósticos del problema más acertados y el proceso de cambio se realiza en forma suave y llevadera.

La última herramienta básica es la del conocimiento general del Desarrollo Organizacional. El profesional debe saber bien qué es el cambio planificado, como llevarlo a cabo, determinar los recursos necesarios para ello y los enfoques que aplicará para concretarlo. Pero, por sobre todas las cosas, conocer cuál será su papel en este proceso y de qué forma influirá en la compañía.

2. ANTECEDENTES HISTORICOS

De acuerdo al sitio [ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2919_Seminario Introduccion_CH/rh059_version_impresa.pdf](ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2919_Seminario_Introduccion_CH/rh059_version_impresa.pdf), Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo, es decir, al modificar las condiciones de trabajo la productividad se veía modificada, esto hace referencia a que el trabajo depende mucho de factores psicológicos. Por lo tanto, en el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo.

Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa. Entonces, se desprende que, desde esa época se comenzó a entender la importancia que tiene desarrollar y motivar al personal no solo para que mejoren a nivel individual, si no para que la organización funcione más eficientemente.

3. CARACTERISTICAS DEL DO

Si bien el DO no tiene una definición en la que todos los autores coincidan, se pueden desprender ciertas características comunes que hacen a la esencia de este concepto. Estas características, que se desprenden de la obra de Cummings y Worley (2007), ayudan a comprender con mayor profundidad esta

noción y ayudan a aplicarla en la organización. Las principales características se pueden resumir en las siguientes:

- Es un cambio planificado
- El objetivo del cambio es la organización y el desarrollo individual
- Largo plazo
- Tiene que tener una dirección comprometida, que acompañe
- El cambio de la cultura como el sello del DO
- Utiliza principios científicos y prácticos de las ciencias de la conducta
- Modelo de participación y delegación de autoridad
- Utiliza una estrategia de cambio normativa – reeducativa

Estrategia normativa – reeducativa

Esta estrategia consta de 3 etapas que ayudan al establecimiento de nuevas formas de conducta.

La primera etapa, descongelamiento de viejas conductas, debe comenzar con el deseo de la gente de aprender nuevas formas de pensar y actuar. Es decir, dispuestas a superar la resistencia al cambio, la cual es una tendencia general de toda persona perteneciente a una organización. Esto se puede hacer generando expectativas con el cambio, motivándolos y explicando las razones del cambio.

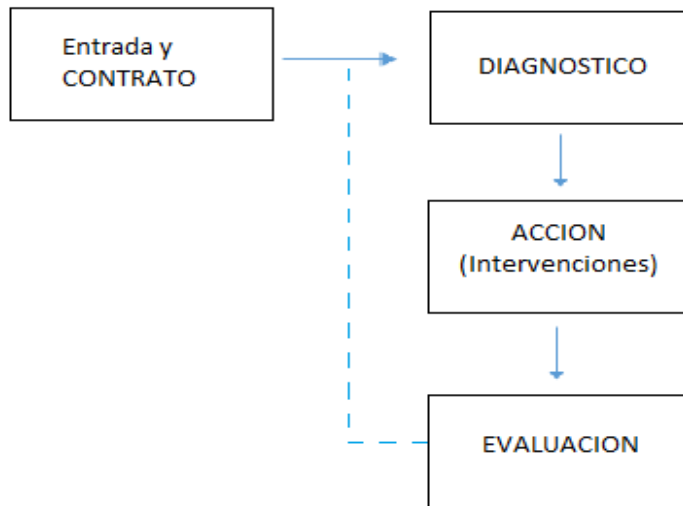
La segunda etapa, movimiento hacia un nuevo aprendizaje, debe constar en entrenamiento, demostración y fortalecimiento de las nuevas conductas. Es importante ayudar a las personas a entender y moldear las nuevas conductas.

La tercera y última etapa, recongelamiento de las conductas, es muy importante, y su principal objetivo es el reforzamiento y la retroalimentación de conductas. Esto se logra a través de estímulos positivos, brindar mayor información y, de ser necesario, proporcionar un reentrenamiento.

4. ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para aplicar correctamente el DO, se deben llevar a cabo una serie de etapas, en forma consiente y completa, de forma que se entienda el verdadero problema de la organización y se aplique una solución concreta y alcanzable. Las etapas que se deben llevar a cabo son 4:

Figura 1: “Etapas del Desarrollo Organizacional”



Fuente: “Desarrollo Organizacional y cambio” Cummings-Worley (2007), 8va edición

4.1. ENTRADA Y CONTRATACION

Esta es la etapa inicial, en la cual se establecen los parámetros de las etapas del cambio planificado. En la “entrada”, se clarifican los asuntos organizacionales de interés, aquellos sobre los que se hará hincapié, y en los que se detectó alguna necesidad o problema. También se definen las amenazas y oportunidades que afectan a la organización, es decir, un panorama general de la situación actual de la compañía.

En el “contrato”, se especifican las expectativas de ambas partes, del facilitador y del cliente, y también se establecen los tiempos que requerirá terminar con el proceso, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y delimitar las reglas básicas de trabajo. Se define si se continuará con el proceso y se destinarán los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

4.2. DIAGNOSTICO

4.2.1. Definición

Es la segunda etapa, y debe estar bien realizada porque es la que indicará a la organización las actividades apropiadas de intervención que se aplicaran en la siguiente etapa. El diagnóstico es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información sobre las operaciones actuales que realiza la empresa y al analizarlas sacar una conclusión sobre el cambio deseado para mejorar.

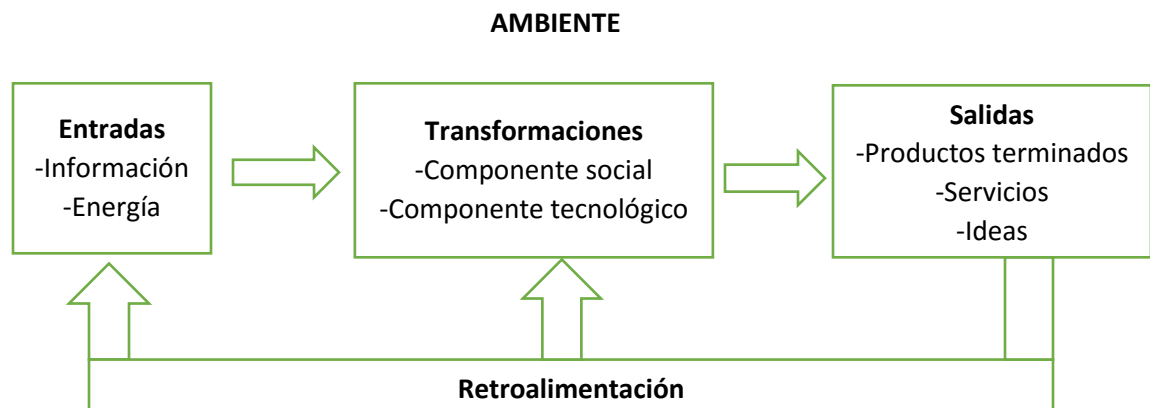
El facilitador externo debe trabajar en forma conjunta con la persona encargada del área del conflicto para solucionarlo. Es decir, entre ambos, determinar la raíz del problema, averiguar que lo causa, y proponer las soluciones (intervenciones) que crean más adecuadas para solucionarlo.

Puede ocurrir, como es el caso de la bodega con el producto champagne, que no exista un problema en particular, sino que simplemente se centre en un área que es posible desarrollar, hacerla crecer en el futuro. En ese caso, el diagnóstico se centrara en conocer en profundidad el área, ver qué factores la influyen, tanto internos como externos, como pueden ser recursos, personal, competencia, clientes, entre otros. Al obtener esa información, el encargado de esa área junto con el agente de cambio podrá decidir los caminos más viables a seguir.

Para obtener un buen diagnóstico de la organización, es necesaria la utilización de modelos, esto nos brindará una evaluación general del área, junto con el contexto, y simplificará su entendimiento. Hay muchos posibles modelos, la mayoría utilizan fuentes de información que expliquen la estructura, cultura, motivación, capacidades que tiene la empresa y sus empleados.

El modelo de sistemas abiertos es el más utilizado, considera a las organizaciones como sistemas que son influidos por el entorno e intercambian información y recursos. Al considerar la organización como un sistema, esta posee entradas, transformaciones y salidas. Con este modelo, el diagnóstico es más completo, ya que se conoce a la organización con mayor profundidad y a su vez cómo influye y es influida por el ambiente. Estas son las etapas que se analizan y a su vez como las influye el ambiente. Luego tienen una retroalimentación, la cual informa si es necesario algún cambio o si se debe mantener el funcionamiento actual.

Figura 2: "Organización como sistema abierto"



Fuente: Ibidem

El grafico muestra a la organización como sistema abierto. La cual influye y es influida por el ambiente. La compañía posee entradas externas como información, energía, personal, recursos, entre otros. Luego, eso que recibe del ambiente lo transforma mediante el trabajo personal o maquinarias para convertirlo en algo útil y de valor para la organización. Finalmente, se obtienen los outputs (salidas), que consta de productos servicios o ideas que se prestan a los clientes y que representan un valor para ellos por el cual están dispuestos a pagar determinadas sumas. De ese último eslabón, las salidas, se obtiene retroalimentación de si el cliente está conforme o si encuentra algunos aspectos que se deben revisar para satisfacerlos en un sentido más completo y así poder fidelizarlos.

4.2.2. Formas de obtener información para el diagnóstico

Hay 4 formas principales de obtener información en el diagnóstico. Se puede aplicar una o varias de ellas, depende de la información que se desea obtener y de los recursos con que se cuenta para hacerlo. Las más usadas son el cuestionario y la entrevista, pero bien vale conocer acerca de las otras 2, ya que si se las aplica se obtendrá un conocimiento más profundo de la organización.

- **Cuestionario**

Es uno de los medios más eficientes. Generalmente se realizan preguntas con respuesta fija, por lo tanto son más masivas, se puede obtener mayor cantidad de datos de muchas personas. Es de análisis rápido, se puede hacer por computadora y da una rápida retroalimentación con estadísticas incluidas.

Los problemas que presenta son que no hay forma de que el encuestado proponga su punto de vista, las respuestas están dadas. Además, pueden contener excesiva cantidad de datos que pueden abrumar a la persona.

- **Entrevista**

Puede ser individual o grupal. Es muy usado en el DO, ya que permite obtener formas de pensar de gran variedad de temas a través de preguntas directas. Se genera empatía y así se puede obtener mayor cantidad de datos porque la persona se distiende.

Algunos problemas que presenta es que es un método costoso, el entrevistador puede tener prejuicios y sesgar respuestas en base a sus opiniones. El mayor problema acaso es su codificación, es decir la forma de pasar a datos concretos la información obtenida.

- **Observación**

Es un medio directo de recabar información, consiste en observar las conductas organizacionales, el funcionamiento de la empresa e ir registrando esa información. Es muy flexible y proporciona información en tiempo real.

Las desventajas de este método son que es difícil interpretar la información, y luego codificarla. Además, la información puede estar sesgada por el observador y sus prejuicios.

- **Medidas no obstructivas**

Son datos que se obtienen de fuentes secundarias como archivos o registros, no se obtienen en forma directa del encuestado. Se busca en la información que está disponible en las empresas y por lo tanto es fácil su cuantificación. También se diferencia del resto porque no necesita respuesta. La desventaja que presenta es que puede haber problemas para acceder a esta información y además puede que no presente validez.

4.3. INTERVENCIONES

4.3.1. Introducción

“La intervención del desarrollo organizacional es una secuencia de actividades, acciones y procesos que se proponen ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia” (Cummings-Worley 2007).

Siguiendo con lo que indican estos autores, una buena intervención, depende de haber realizado un correcto diagnóstico, de forma de que se cuente con la información precisa y relevante para realizar el cambio planificado. Además, debe tener en cuenta 2 tipos de contingencias que incidirán en el éxito o fracaso de una intervención. Estas contingencias son las relacionadas con la situación del cambio y las relacionadas con el objetivo del cambio que se describen a continuación:

-Relacionadas con la situación del cambio. Es importante tenerlas en cuenta ya que si no se les da importancia la intervención puede no afectar la organización o hacerlo en forma negativa. Algunas de ellas son:

- ✓ Preparación para el cambio: es importante identificar si la organización está dispuesta a realizar un cambio.
- ✓ Capacidad de cambiar: son los conocimientos y/o habilidades requeridas para cambiar, como son capacidad de motivación, capacidad de dirección, entre otros.

- ✓ Contexto cultural: se refiere al ambiente donde se desenvuelve la organización que afecta al impacto del cambio en los empleados.

- ✓ Capacidades del agente de cambio: es importante que el agente de cambio esté capacitado y preparado para llevar a cabo la intervención que propone.

-Relacionadas con el objetivo de cambio. Son contingencias que se relacionan con el objetivo del cambio, las cuales tienen intervenciones que se deben aplicar a cada una para resolverlas. Se pueden resumir en:

- ✓ Aspectos organizacionales: se refiere a los productos o servicios que ofrecerán y a que mercados apuntarán, para mantenerse competitivos en el ambiente cambiante. La intervención asociada a resolver esta contingencia es la “estratégica” y comprende alianzas, redes, fusiones y adquisiciones, cambio estratégico.

- ✓ Aspectos tecnológicos y estructurales: hace alusión a como se dividirá y luego coordinará el trabajo en los distintos departamentos, así como también define la forma en que se presentarán los productos o se prestarán los servicios. La intervención asociada en este caso es la “tecnestructural” e incluye actividades de diseño estructural, de reestructuración o de reingeniería. .

- ✓ Aspecto de recursos humanos: abarca todos los aspectos relacionados al personal, es decir la captación de las personas adecuadas, la fijación de metas, motivación y evaluación de sus resultados, de forma que todos progresen. Esta contingencia es relacionada con la intervención en la “administración de recursos humanos” que comprende el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensas.

- ✓ Aspectos relacionados con el proceso humano: se relacionan con los procesos de comunicación, toma de decisiones, liderazgo y manejo de grupos. La intervención que se aplica a esta última contingencia es la referida a “el proceso humano” e incluye coaching y capacitación, consultoría de procesos, intervención de un tercero y por último construcción de equipos de trabajo.

4.3.2. Tipos de intervenciones

A continuación, se explicarán las intervenciones nombradas anteriormente, ya que, en base a lo que cada una de ellas aporta se puede decidir cuál sería la más adecuada para aplicar al caso de la bodega. Estas son aplicadas y controladas por un profesional del desarrollo organizacional o agente de cambio, por lo que desde este trabajo lo que se hace es tratar de determinar cuál es la más adecuada, pero luego debe ser llevada a cabo por un profesional.

- Intervenciones en el proceso humano, se centran en los empleados y en los procesos, para aumentar su eficiencia. Incluye:

- Coaching: se centra en ayudar a los gerentes a definir mejor las metas y superar obstáculos.

- Capacitación y desarrollo: apunta a mejorar habilidades y conocimientos de los empleados.

- Consultoría de procesos: el consultor ayuda a los integrantes de un grupo a diagnosticar sus propios problemas y a que encuentren la solución para superarlo.

- Intervención de un tercero: un tercero interviene para solucionar conflictos de mala comunicación o errónea fijación de metas, mediante negociación o mediación.

- Intervenciones tecnoestructurales, se refiere tanto a el diseño de puestos y métodos de trabajo, como a la organización de los departamentos (división del trabajo). Específicamente son:

- Diseño estructural: encargado de la organización de los distintos departamentos, división del trabajo, por lo tanto especialización de tareas, siempre respetando la integración entre todas las distintas áreas.

- Reingeniería: se ocupa de rediseñar la forma de llevar a cabo los procesos, para coordinar las actividades y que estas se hagan de una forma más eficiente.

- Reestructuración: es compleja de realizar y requiere mucho conocimiento, ya que busca reducir costos mediante la minimización de la burocracia, despidos y subcontratación de ciertos procesos de forma que sea más económico.

- Intervenciones en la administración de recursos humanos, se concentra en el personal de la empresa, ya que propone que, una buena administración de los recursos humanos conlleva a un aumento en la eficiencia organizacional.

- Establecimiento de metas: propone establecer metas desafiantes que incentiven al personal a esforzarse, además, metas que sean claras, entendibles y que se coordinen las individuales con las de la organización

- Evaluación del desempeño: se reúnen los directivos y el personal para evaluar los resultados en forma conjunta en cuanto a las metas establecidas, es una forma de retroalimentación. Se establece si se han cumplido las metas o si hay diferencias en los resultados.

- Sistemas de recompensas: premios que pueden ser monetarios o no, que refuercen y motiven ciertas conductas.

- Intervenciones estratégicas, son las realizadas en forma macro y abarca cambios en toda la organización. Ayudan a que la se adapte al entorno cambiante mediante modificaciones de su estructura interna. Comprenden las siguientes:

- Cambio estratégico: es un cambio de cultura y de estrategias de modo de propiciarle una ventaja competitiva a la organización

- Fusiones y adquisiciones: es un proceso más complejo el cual requiere de otra compañía, junto con la cual se unen para formar una nueva organización. El consultor ayuda con este proceso de unir las empresas de forma que el cambio sea suave y eficiente.

- Alianzas: sirven para alcanzar ciertos objetivos comunes, compartiendo recursos de algún tipo con otra entidad, pero cada una continua operando en forma individual.

- Redes: Establecen relaciones entre 3 o más empresas de forma que juntas buscan soluciones a problemas determinados que las afectan por igual, y que sin la ayuda de las otras sería muy complicado de resolver.

Estos son los principales tipos de intervenciones que se pueden aplicar en una organización, no es necesario que se aplique solo un tipo de ellas, al contrario, es conveniente hacer una combinación de las mismas de modo que se abarque todas las áreas de la organización ayudando al cambio tanto individual como organizacional. Por ejemplo, se puede combinar una intervención en el proceso

humano como capacitación del personal con una tecnoestructural como sistema de recompensas, de modo que se reafirme la conducta y la persona se sienta motivada para el cambio.

4.4. EVALUACION E INSTITUCIONALIZACION DEL CAMBIO

La evaluación es la última etapa del proceso, sirve para dar una retroalimentación del desarrollo organizacional en cuanto a si se está realizando conforme a lo planeado y si está dando los resultados deseados. Luego, si la retroalimentación es positiva y consideran que se está conforme con el proceso, se procede a la institucionalización del DO, y éste pasa a ser parte del funcionamiento de la organización.

Una vez que fue explicado el concepto de Desarrollo Organizacional, su origen, etapas y formas de aplicarlo; se puede proceder a aplicarlo al caso particular de la bodega. Para realizarlo, primero se comenzara por conocer en profundidad los distintos aspectos de la bodega, como tamaño, posición competitiva, ventas actuales y perspectivas de crecimiento. Luego, al tener la información precisa, se puede comenzar por determinar el/los problema/s y así determinar los caminos a seguir.

5. FACTORES O ACTIVIDADES QUE FACILITAN EL CAMBIO

En su obra, Cummings y Worley (2007), indican que existe una serie de factores o actividades que ayudan y apoyan el cambio, las cuales suelen tener un orden en el que se realizan, pero éste no es obligatorio. Todas ellas requieren un apoyo decisivo de la dirección, que será la encargada de encabezar el cambio y llevarlo a los niveles inferiores. Estas actividades o factores en forma resumida son los siguientes:

El primero, y considerado el más importante, es la motivación del cambio, y se encarga de predisponer al personal para el cambio y preparar el ambiente. Para lograr que las personas acepten el cambio, se debe crear un deseo, esto se logra con objetivos desafiantes, que se entienda cual va a ser el beneficio y que participen del cambio. Esto también ayudara a superar la resistencia natural al cambio que tienen, debido a que tienden a mantener el funcionamiento como está por una situación de comodidad.

El segundo es crear una visión, es importante que esto comience por la dirección. Le da sentido al cambio (una ideología) y además otorga una visión del futuro que se busca alcanzar, de modo que se entienda la forma de llevarlo a cabo y por qué es necesario cambiar.

La tercer actividad es la de obtener apoyo político. El agente de cambio debe buscar el apoyo de los individuos y/o grupos poderosos que influyen en la empresa, que serán quienes impulsen o frenen el

cambio. Deberá identificar a los interesados en el cambio más importantes e influir en ellos para que den su apoyo al proceso.

La siguiente actividad es la de administrar la transición. Es de tipo más operativa, ya que consiste en planear las actividades a realizar para lograr el cambio, además identificar cual será el compromiso del personal. Otro punto a tener en cuenta en este paso, es la administración de las estructuras para hacer posible el DO.

La quinta y última actividad es la de sostener el impulso inicial. Esto requiere proporcionar los recursos para llevar a cabo el proceso; se adquieren competencias y habilidades necesarias y por último se refuerzan las conductas que se consideren adecuadas.

Si bien estas actividades son sugeridas para afrontar el cambio, no es necesario aplicarlas todas ni seguir ese orden. También existen actividades que se pueden hacer en forma periódica, llamas “reuniones de todos”. En estas reuniones se juntan tanto directivos como empleados que están más involucrados en el cambio. Allí se dan opiniones, se plantean sensaciones y se escuchan las diversas propuestas que puedan tener. Además, se expone cómo va el avance del cambio y que se necesita mejorar. Por lo tanto, es muy importante la buena comunicación en este proceso y que ésta sea en forma constante.

CAPITULO II: ANALISIS DEL SECTOR

En este capítulo se realiza un análisis del sector vitivinícola para comprender en qué tipo de mercado se encuentra la bodega y cuáles son las tendencias a futuro del mismo. Se proporcionan algunos datos concretos para un entendimiento más profundo del futuro tanto del sector vitivinícola como del de vinos espumantes. En base a esta información es que se logra determinar las acciones a tomar para acaparar una mayor participación de mercado y un crecimiento sustentable.

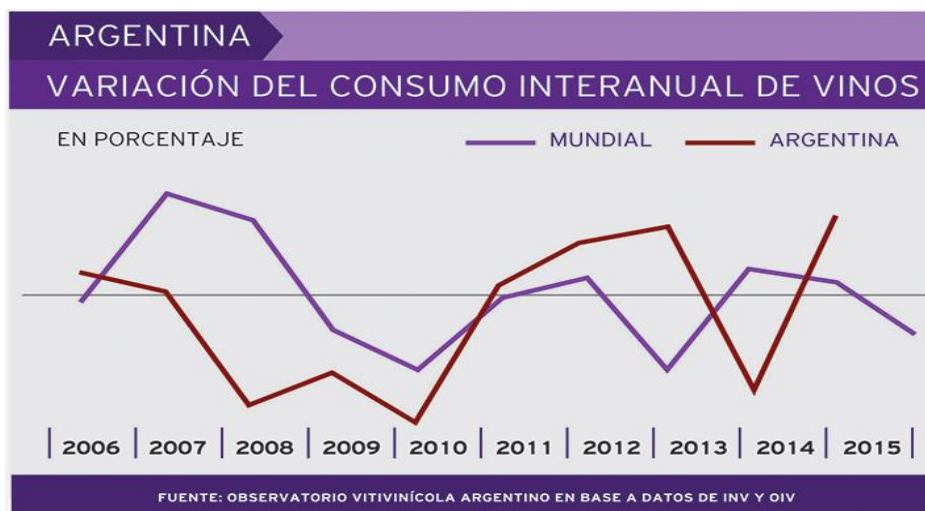
1. TENDENCIAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA EN LOS ÚLTIMOS TIEMPOS

Según informes publicados en sitio del Observatorio Vitivinicola Argentino, la tendencia en los últimos años de este sector marca que el consumo ha caído en cantidad de litros insumidos por persona, esto se debe a cambios en la demanda, ya que las personas actualmente consumen menos vino pero de mayor calidad. Se ha adquirido mayor gusto por los vinos varietales (alta gama) y se disminuyó el consumo de vinos comunes. Por este motivo es que las bodegas en general han tenido que adaptar su oferta, modificando sus cultivos de vid, centrándose mayormente en la producción de vinos varietales.

Otra característica importante del sector de los últimos tiempos es que las ventas de vino blanco han caído considerablemente. Esto se debe mayormente a que compite como bebida refrescante con la cerveza, la cual ha tenido un importante crecimiento, es cada vez es más aceptada y consumida por la sociedad.

En Argentina, se notó una gran caída del consumo desde 2005 a 2012, en total fue un 12%, lo que generó muchos despidos en el sector. Luego de 2012 y hasta 2015, se registró una suba del consumo que se situó en los 1028 millones de litros consumidos. De todas formas, si se compara esa cantidad de litros con los 1100 millones de litros consumidos en 2005, se observa que el consumo ha decrecido en un 7,5% aproximadamente en esa franja de 10 años.

Grafico 1: “Variación del consumo de vino en Argentina”



Fuente: <http://observatoriova.com/2016/03/que-paso-en-los-ultimos-10-anos-en-nuestra-vitivinicultura/>

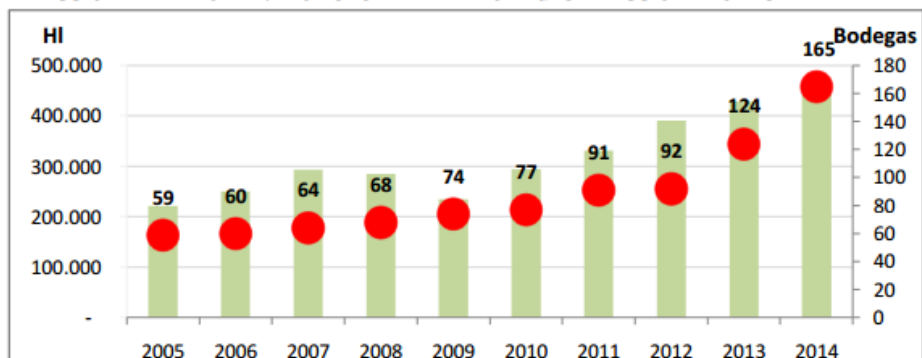
A su vez, ha habido importantes variaciones en los precios de los vinos, siempre con tendencia creciente. Mayormente esto se explica por la constante inflación que sufre el país, por lo que en términos reales los precios de los vinos han aumentado, pero no en la cantidad que se refleja si se comparan los precios nominales. Las subas reales más importantes han sido en los varietales debido al aumento de su demanda. En cambio, en algunos de los vinos genéricos, en términos reales, ha habido caída de los precios en términos reales incluso.

2. SITUACIÓN DEL VINO ESPUMANTE (CHAMPAGNE) EN ARGENTINA

Siguiendo con la información publicada en el sitio de Observatorio Vitivinícola Argentino, en cuanto al champagne, analizando el periodo 2005-2015, se apreció un crecimiento muy importante del producto. Una de las razones es que se quitó un impuesto interno que se le aplicaba, a diferencia del vino común. Otra de las razones fue simplemente el cambio de la demanda, el gusto de los consumidores por este tipo de bebidas. El crecimiento en cantidad de litros consumidos fue desde los 18 millones de litros consumidos en 2005 a los 42 millones en 2015, un aumento un poco superior al 133%. En cuanto a las bodegas que fraccionan el champagne, aumento de 59 a 165 en 2014, crecimiento aproximado del 163%.

Gráfico 2: “Consumo anual de vino espumante”

FRACCIONAMIENTO DE VINO ESPUMANTE Y BODEGAS FRACCIONADORAS



Fuente: <http://observatoriova.com/wp-content/uploads/2016/03/Informe-Espumantes-2016.pdf>

En el gráfico se puede observar el crecimiento del consumo año a año desde 2005 hasta 2014, y también se observa el crecimiento de bodegas que participan en la producción de champagne. Como se puede ver, ha habido un crecimiento constante en ambos puntos, a diferencia del vino, en el que hubo caída de consumo en cantidad de litros por persona.

Dentro de ese crecimiento de consumo de champagne, la variedad más consumida fue Extra Brut seguida por Brut. Las otras variedades como nature, brut nature, dulce y demi sec; también acompañaron este aumento de consumo, pero no fue en forma tan marcada como en las 2 primeras variedades mencionadas.

3. ESTADÍSTICAS DEL SECTOR

En números concretos, podemos analizar la producción y venta de vino en Argentina, la cual ha aumentado con respecto a años anteriores, pero ha crecido por debajo de lo esperado.

Basándonos en datos provenientes del Instituto Nacional Vitivinícola, por ejemplo, el total valor FOB por las ventas al exterior de vinos fraccionados durante el año 2015 de enero a agosto, ascendió a 505.228.770 dólares estadounidenses. Tuvo una merma del 1,61% con relación al mismo período del año anterior y una suba del 584% con relación al año 2000.

Otro dato importante a analizar es volumen total exportado fraccionado. El volumen total de las exportaciones de esta modalidad alcanzó un total de 1.326.896 hectolitros con un crecimiento del 1,68% respecto al año al mismo mes del año anterior y con aumento del 187% comparado con el año 2000. El

mayor volumen de exportación vinos fraccionados en la serie 2000 - 2015 se produjo en el año 2010 con 2.281.600 hectolitros, por un valor de 696.295.340 dólares.

Estos números se desprenden de la cantidad de bodegas exportadoras en argentina que ascienden a un total de 269 bodegas, 41 fábricas de espumosos y 3 fábricas de otros productos realizaron estas ventas al exterior en esta modalidad.

Este tipo de exportaciones se realizan a 114 destinos diferentes. Los principales países compradores fueron Estados Unidos (32%), Reino Unido (9,53%), Canadá (9,38%), Brasil (6,90%), Países Bajos (4,90%), México (3,68%), Paraguay (3,49%), y China (2,53%), entre otros. Por lo tanto, podemos mencionar entre los 30 primeros países importadores de estos vinos a Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Países Bajos, México, China, Suiza, Alemania, Bélgica y Uruguay, ya que mostraron subas en sus importaciones de vinos argentinos en esta modalidad.

Gráfico 3: “Países exportadores de vinos”



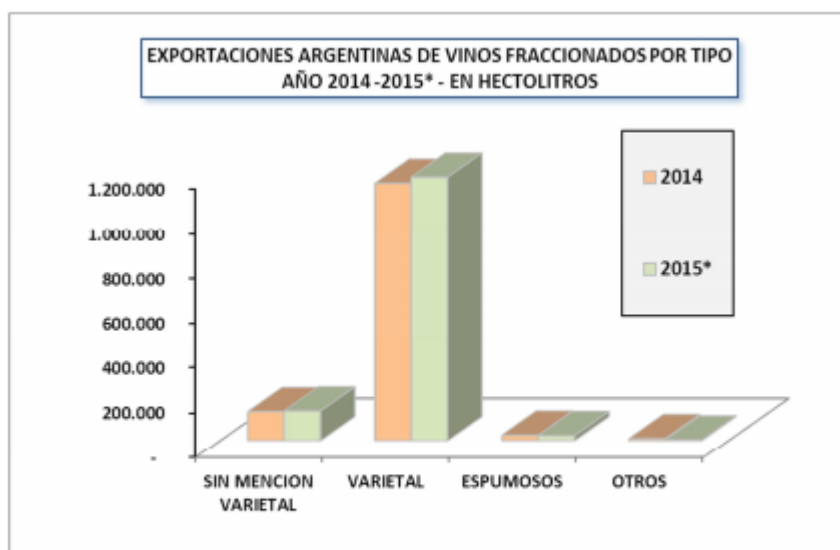
Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura –Aduana *Cifras provisionarias enero-agosto 2015.

Al hablar del rubro de vinos espumosos, podemos decir del total de los vinos comercializados, solo el 1,65% del volumen comercializado de vinos en general correspondió a vinos espumosos por un total de 21.927,94 hectolitros, tuvo un decrecimiento del 9,38% con relación al mismo período del año anterior y a un precio promedio de 6,10 dólares el litro. El 94% fue exportado en la franja de 26 a 110 dólares por caja de 9 litros.

El Valor FOB por estas ventas alcanzó 10.952.570 dólares estadounidenses. El 87% de estos vinos fue blanco con una merma del 5% y el 13% color con bajas del 29,73% en las ventas. El principal importador de estos vinos fue Chile (20,78%) le siguen en importancia Brasil (12%), Japón (10,65%), Estados Unidos (10,64%), Uruguay (9,07%) y Paraguay (5,54%), entre otros países. (Instituto Nacional Vitivinícola)

En el siguiente grafico se pueden apreciar las exportaciones de los distintos tipos de productos. Se puede apreciar la gran diferencia que hay entre la exportación de variedades y la de vinos espumosos. Podemos ver que los vinos varietales aumentaron sus exportaciones comparando el 2014 con el 2015, sin embargo, en el rubro de espumosos no fue así, según los datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura este producto tuvo una caída del 1,65% en 2015 respecto del año anterior.

Gráfico 4: “Exportaciones bodegueras de sus productos”



Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura –Aduana *Cifras provisionales enero-agosto 2015.

En la siguiente tabla se puede ver en números estas tendencias mencionadas. La tabla arroja valores numéricos tanto de las exportaciones en hectolitros como en el valor FOB que esto represento. Allí vemos con claridad la variación decreciente que tuvo el vino espumoso en 2015, así como también el aumento de exportaciones de variedades.

Tabla 1: “Exportaciones Argentinas de vinos”

EXPORTACIONES ARGENTINAS DE VINOS FRACCIONADO
Por tipo de vino y color Enero-Agosto 2014-2015*
En hectolitros y miles de dólares

TIPO DE VINO		HECTOLITROS				FOB TOTAL MILES U\$S			
		2014	2015*	% S/TOTAL	VAR.%15/14	2014	2015*	% S/TOTAL	VAR.%15/14
SIN MENCION VARIETAL	BLANCO	22.317,24	25.538,59	19,70	14,43	2.843,64	4.156,27	62,16	46,16
	COLOR	104.152,15	104.117,74	80,30	-0,03	24.176,43	26.926,80	37,84	11,38
TOTAL		126.469,39	129.656,33	100,00	2,52	27.020,07	31.083,07	100,00	15,04
VARIETAL	BLANCO	193.111,63	190.680,75	16,26	-1,26	64.909,12	59.210,31	45,31	-8,78
	COLOR	952.540,31	982.156,38	83,74	3,11	405.751,59	403.220,67	54,69	-0,62
TOTAL		1.145.651,94	1.172.837,13	100,00	2,37	470.660,71	462.430,97	100,00	-1,75
ESPUMOSOS	BLANCO	19.992,96	18.973,73	86,19	-5,10	10.724,51	9.259,98	43,72	-13,66
	COLOR	4.203,81	3.041,25	13,81	-27,65	2.620,65	1.722,65	56,28	-34,27
TOTAL		24.196,77	22.014,98	100,00	-9,02	13.345,17	10.982,63	100,00	-17,70
OTROS	BLANCO	7.338,83	1.359,33	56,93	-81,48	1.975,42	366,80	50,10	-81,43
	COLOR	1.269,95	1.028,43	43,07	-19,02	469,73	365,29	49,90	-22,23
TOTAL		8.608,78	2.387,76	100,00	-72,26	2.445,15	732,10	100,00	-70,06
Total		1.304.926,88	1.326.896,20		1,68	513.471,09	505.228,77		-1,61

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura –Aduana *Cifras provisionarias enero-agosto 2015.

4. PERSPECTIVAS FUTURAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA EN ARGENTINA

Según un informe publicado por el Observatorio Vitivinícola Argentino, la tendencia futura de este sector es favorable en todos los aspectos. Desde la asunción del nuevo presidente, el cual deprecia la moneda argentina (un 35% aproximadamente) y retiro las retenciones a las exportaciones, el sector más beneficiado fue el exportador del producto.

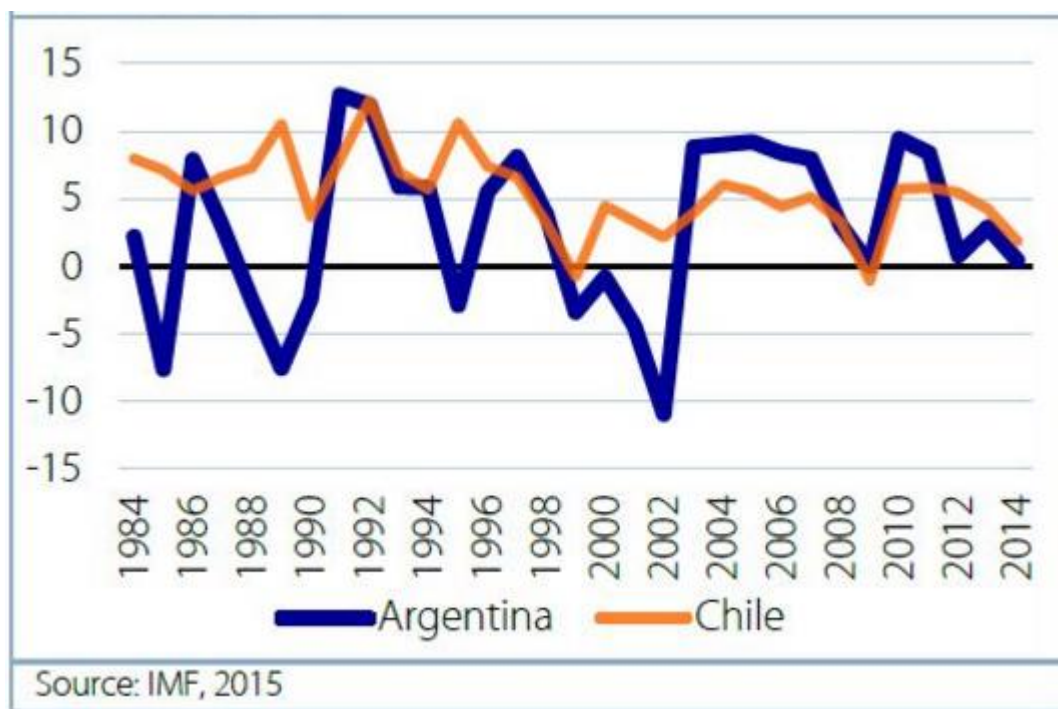
La causa de que los exportadores se beneficiaran con estas medidas es que los precios de los vinos se hicieron más competitivos a nivel mundial y se compite en forma más equilibrada con el resto de los países exportadores de vino. Además, la eliminación de la retención aumento la rentabilidad en la venta al exterior, por lo tanto incentivó un crecimiento en este rubro.

Para los siguientes años hay un panorama optimista, ya que en los últimos 4 años el sector había tenido crecimiento negativo excepto el último que tuvo un crecimiento apenas mayor a 0. Pero con estas nuevas medidas las expectativas de crecimiento son altas y en un breve lapso.

Este crecimiento del que habla el informe mencionado es en términos nominales, por lo tanto se puede decir que es irreal. A esos valores hay que descontarle la inflación (superior al 30% según consultoras privadas) para obtener el crecimiento real, que, de todas formas, será positivo y mayor a los últimos años.

Los 3 problemas que afectarían este crecimiento del sector son que EEUU demandará menos cantidad de vino a granel, ya que la producción propia ha crecido significativamente; otro inconveniente es que se demanda más vino Premium, el cual es más caro, se demanda menos cantidad del mismo y también se deja de lado los vinos inferiores. El último problema es la intensificación de la competencia, debido a que países como Chile pueden ofrecer precios muy competitivos a nivel mundial gracias a que económicamente se encuentran en mejor posición y posee un crecimiento más constante como se puede ver en el siguiente gráfico.

Gráfico 5: “Crecimiento de Chile y Argentina en Porcentajes”



Fuente: Observatorio vitivinícola Argentino <http://observatoriova.com/2016/01/un-nuevo-horizonte-para-el-vino-argentino/>

El gráfico muestra cómo ha sido el crecimiento (en porcentajes) desde 1984 hasta 2014 en Chile y Argentina. Como se puede observar, Argentina tiene cambios muy abruptos debido a la inestabilidad económica que presenta, en cambio, el crecimiento de Chile se mueve en forma más constante y casi siempre es positivo (por encima de 0%). Como se dijo anteriormente, Chile ha crecido mucho como competidor, esto se puede ver reflejado en el gráfico ya que a partir de 2012 el crecimiento de Chile está por encima del de Argentina.

Luego, el Observatorio vitivinícola argentino, propone un punto de vista interesante que explica como Argentina compite con otros países por el mercado de EEUU. Entre Argentina, Chile, Canadá, Australia y la Eurozona (España, Italia y Francia) acaparan el 90% de las importaciones de vino de EEUU. En este punto no se profundizara mucho ya que es principalmente económico (tipo de cambio nominal y real) y no es lo apuntado por este trabajo; pero es importante remarcar que Argentina está en desventaja con respecto a estos países debido al tipo de cambio y la constante inflación, sin embargo, en 2014 se apreció un importante crecimiento que llevo a Argentina a acercarse a el monto anual de ventas realizadas por el resto de los países.

CAPÍTULO III: BODEGA LA RURAL Y SU PROYECTO DE ESPUMANTE

En el presente capítulo se describe a la organización para tener referencia del tamaño de la misma, su tradición, cultura, productos que comercializa y clientes a los que apunta. Esto ayuda a conocerla mejor para saber en qué situación se encuentra, con respecto a las posibilidades de competir con los demás productores del mercado.

1. HISTORIA

Según información obtenida por la página de “Bodega La Rural” (www.bodegalarural.com.ar/), *“la organización comenzó en 1885, cuando Felipe Rutini (fiel al linaje italiano de su familia), mandó construir una bodega a la que llamó “La Rural”. Ese mismo año, con la llegada del ferrocarril a la provincia, el transporte del vino que hasta ese momento se hacía en carretas logró agilizarse dando gran fuerza a la industria.*

A un mismo tiempo, Felipe Rutini fue pionero en implantar vides en el Alto Valle de Uco e innovador en cuanto a procesos y técnicas de elaboración que permitieron a la bodega construir un sólido crecimiento a lo largo de su historia.

Actualmente, Bodega La Rural es uno de los más importantes productores de vinos argentinos de alta calidad en el mundo. En los 90, la bodega fue renovada por completo incorporándosele tecnología sin perder su diseño y concepción propios del siglo XIX. Esta combinación única entre tradición y modernidad se ve reflejada en cada uno de sus rincones.

El impactante Museo del Vino es una joya arquitectónica en que se conservan más de 4.500 piezas originales que testimonian el ciclo productivo de la enología nacional, a través de las décadas.”

2. FILOSOFÍA

Siguiendo con la información de su sitio oficial, la organización se basa en la filosofía: *“Uniendo un ancestral enfoque productivo con el deseo constante de combinar visión innovadora y evolución, los vinos de La Rural son reconocidos como una marca exitosa y relevante de nuestro tiempo.*

El objetivo central es crear productos de la más alta calidad internacional. Las etiquetas se exportan a más de 30 países, comercializándose más de 1.200.000 cajas al año.

Los vinos han competido en todo el planeta, obteniendo variados reconocimientos y premios, al mismo tiempo que meritorios comentarios de la prensa mundial, por caso The Wine Spectator y The Wine Advocate. Avanzados sistemas y equipamientos de producción y crianza de vinos permiten, además, satisfacer la demanda constante de un número creciente de nuevos mercados.”

3. TECNOLOGÍA ACTUAL

Basado en información del sitio, actualmente, las instalaciones de la bodega tienen una capacidad de vasija cercana a los 10 millones de litros y cuentan con maquinaria de última generación apto para la fermentación y conservación de sus vinos tintos y blancos, único en el país.

Además, La Rural comenzó un proceso para tecnificar y remodelar su infraestructura. Así, duplicó las condiciones ambientales de bodega, adquiriendo tanques de acero inoxidable de diversas formas y tamaños e incorporando equipos frigoríficos, prensas neumáticas, despalilladoras, filtros y bombas del más reciente diseño tecnológico.

Simultáneamente, comenzó a incorporar barriles de roble francés de 225 litros, de los cuales ya cuenta con más de 2 mil. Fue adquirida, asimismo, una nueva línea de embotellado, totalmente automatizada, que recibe 6 mil envases por hora.

Para completar este proceso de modernización, La Rural debió ampliar la superficie cubierta en 6.000 metros cuadrados, convirtiéndola en un espacio completamente climatizado.

4. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA BODEGA

La compañía se encuentra dividida en 2 grandes marcas que se producen en distintos sitios. Por un lado están los vinos destinados al consumo masivo, los cuales están bajo la marca “La Rural”. Por el otro lado, los vinos de alta gama, orientados a un consumo más selectivo, representados por la marca “Rutini Wines”.

La bodega cuenta con 5 fincas, 2 que pertenecen a los vinos de menor categoría y las otras tres para los de Alta gama. Una de las 2 fincas de baja gama se encuentra en Maipú y la otra en Rivadavia. Las fincas destinadas a vinos de Alta Gama se encuentran en Tupungato, La Consulta y la restante en Altamira.

Entre los vinos que más representan a esta organización en cuanto a los que apuntan a sectores masivos se encuentran: pequeña vasija, san Felipe caramagnola, san Felipe varietal o roble y la vuelta. Por el lado de Rutini Wines, vinos de alta gama, se pueden mencionar: Trumpeter (clásico, reserve o

espumantes), Encuentro, Rutini (apartado, espumante, antologías, Felipe rutini), entre los más destacados.

Según la información brindada por el contador de la organización, Mariano Golubickas, la organización está en un proceso de expansión del sector de champagne. Esto lo está haciendo a través de productos “gancho”, con la gran venta de vinos que tiene, ofrece promociones de champagne más las cajas de vino que encargan sus clientes. Por lo tanto es una política de no hacer publicidad, sino que apuntan a la venta en persona o “cara a cara” ofreciendo sus productos a través de sus vendedores en los distintos puntos del país.

Esta expansión se debe a que, como se explicó, los vinos espumantes están en un proceso de crecimiento. Por lo tanto, la bodega debe apuntar a esta oportunidad de mercado, aumentando la participación de ventas que tiene el champagne sobre las ventas totales de la compañía, que actualmente representa solamente de un 5 a 6%.

5. FINCAS QUE POSEE LA BODEGA

Como se mencionó anteriormente, la bodega posee diversas fincas ubicadas en distintos lugares estratégicos según la producción del vino o espumante al que apunta lograr. En base a la información del sitio web de la compañía se pueden describir brevemente y describir el producto que se obtiene de cada una.

5.1. FINCA DE MAIPÚ

Posee una extensión de 8 hectáreas, una altitud de 815 metros sobre el nivel del mar y la edad o antigüedad de los viñedos es de 80 años. Constituye la viña original, donde se plantaron las primeras vides en el siglo XIX. Está ubicada detrás del casco de la casa patronal de la bodega.

Actualmente, esas plantas están injertadas con cepas de Cabernet Sauvignon que, al ser una variedad de ciclo largo, necesita otoños con temperaturas benéficas para la maduración y el posterior resultado de tintos frutados (bayas rojas maduras). El destino de la uva (vinos a los que va destinada) es Trumpeter Cabernet Sauvignon y San Felipe Roble Cabernet Sauvignon.

5.2. FINCA DE RIVADAVIA

Esta finca tiene una extensión de 43 hectáreas, su altitud es de 659 metros sobre el nivel del mar y la edad de los viñedos es menor que la anterior, es de 50 años.

Es una finca donde el clima se presenta más caluroso y con menor amplitud térmica. Se elaboran blancos muy fragantes, con vahos florales y de fruta tropical madura. El destino de las uvas que posee esta finca es a las líneas San Felipe y Pequeña Vasija (Chenin Blanc, Sauvignon Blanc).

5.3. FINCA TUPUNGATO

Su extensión es de 226 ha, con una altitud entre 1.060 y 1.200 metros sobre el nivel del mar. La edad de los viñedos es de 15 años.

Una de las fincas de mayor altura. Su geografía permite una maduración apacible de los racimos. Los suelos son pedregosos y de gran infiltración, lo que contribuye a mantener el equilibrio de cada planta, con rendimientos bajos por hectárea. Esos bajos rendimientos resultan en vinos corpulentos y concentrados. La altitud aporta beneficios, al darse una importante amplitud térmica (alrededor de 20º C), ésta influye en la fuerza, definición del color y en el aroma.

5.4. FINCA LA CONSULTA

Posee una extensión de 30 ha, con altitud de 950 metros sobre el nivel del mar, y la edad de los viñedos es de 85 años. Es la más antigua y preciada de los viñedos de Bodega La Rural – Rutini, en la zona de mayor amplitud térmica y elevada radiación solar. Las noches son todavía más frescas que en Tupungato. Las vides, de calidad invaluable, logran equilibrio en su desarrollo, permitiendo cosechas muy parejas, con bajo rendimiento por hectárea. Los suelos tienen mayor profundidad; son algo más fríos y presentan fracciones importantes de arcilla y limo. El riego del viñedo es por surco, con sistema tradicional. Los vinos obtenidos poseen un grado alcohólico considerable, sin por ello perder cualidades de acidez y aromas frutales intensos y amplio potencial de guarda. Las características de este distrito aportan al Malbec una madurez óptima.

5.5 FINCA ALTAMIRA

Su extensión es de 75 ha y una altitud de 1.097 metros sobre el nivel del mar. Los viñedos son los de menor edad, son de 7 a 8 años. Es la finca ubicada mas al sur que posee Bodega La Rural-Rutini. Su cercanía con la pre cordillera (La Consulta, San Carlos – Alto Valle de Uco) convierte la abundante precipitación de nieve en humedad, que se retiene para la siguiente primavera. La sanidad del viñedo está naturalmente asegurada, debido a las bajas temperaturas nocturnas, muchos días de sol, clima fresco y la

brisa constante. Los suelos son pedregosos y franco arenosos. La uva madura con aromas de gran frescura e intensidad, con notas florales (violetas) y especiadas (anís) en el Malbec.

6. BODEGA RUTINI

También es parte de Bodega “la Rural” pero tiene distinta ubicación geográfica debido a los productos que busca lograr y a los clientes a los que apunta.

La propiedad del Alto Valle de Uco en que está instalada Bodega Rutini, entre altitudes que oscilan entre 1.050 y 1.200 metros sobre el nivel del mar, cuenta con 160 hectáreas plantadas, superficie a la cual se agregan otras 66 hectáreas en campos en vías de implantación de vides. Presenta un ecosistema soleado, fresco y con buen uso de los recursos hídricos que ayudan a mantener la natural sanidad del viñedo.

Posee una moderna arquitectura que cubre una superficie de 10.500 metros cuadrados y está caracterizada por el uso de enormes paneles de concreto. En su interior, la circulación está dada por la transmisión por gravedad, lo que hace posible trasladar y manipular las uvas con mayor eficacia, preservando sus cualidades de frescura, aromas y sabor.

6.1. UBICACIÓN DE BODEGA RUTINI

Bodega Rutini está ubicada en Tupungato debido a las especiales condiciones de la altitud de esta zona, al pie de la Cordillera de los Andes y a 80 kilómetros hacia el sur de la ciudad de Mendoza. A esto hay que sumar el beneficio que genera el efecto de diferentes microclimas los cuales permiten obtener calidades importantes en las variedades cultivadas en el lugar.

Veranos soleados, con escasas lluvias, completan el desarrollo de las vides, mientras que las bajas temperaturas por las mañanas y el riego controlado sirven para prolongar el ciclo evolutivo y crear un buen balance entre el azúcar y la acidez.

Los suelos pedregosos logran un óptimo drenaje. Asimismo, la baja humedad y la amplitud térmica entre el día y la noche son algunas de las razones que hacen de Tupungato un lugar ideal para la obtención de uvas de excepcionales características.

Por ello, Bodega Rutini eligió ese lugar y además con eso pudo generar una reducción estratégica de la distancia que las uvas debían recorrer anteriormente hasta su bodega de Maipú.

De hecho, 80 por ciento de los racimos cosechados para los vinos de las líneas de alta gama (Trumpeter, Encuentro, Colección Rutini, Antología, Apartado, Felipe Rutini) provienen de esta finca.

Por consiguiente, las cepas finas son procesadas de inmediato luego de la cosecha, impidiéndose así que las altas temperaturas o el tiempo de transporte afecten su perfil cualitativo.

En la bodega original de Maipú (La Rural) se continúan elaborando otras muy valoradas familias de vinos, como San Felipe, La Vuelta, Cepa Tradicional, Pequeña Vasija y Cruz Alta.

6.2 CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO

La construcción de la nueva área productiva de Bodega Rutini fue diseñada para ser concretada en etapas sucesivas. Posee las instalaciones de producción completas, recepción de las uvas, prensas, tanques de acero inoxidable y piletas nuevas de concreto en estilo tradicional. También se incorporó la Selectora Óptica de Uvas (reciente tecnología europea), y es la única maquinaria de estas características que se encuentra en Mendoza. Realiza una selección aguda en términos de tamaño, forma y color de los granos que suma la más alta calidad a este proceso.

La capacidad final de la bodega será de 9 millones de litros, de los cuales 7 ya se encuentran en funcionamiento en la actualidad.

▫ Piletas de concreto: tienen una capacidad de 15 mil litros y su forma cúbica permite una mayor extracción de polifenoles.

▫ Tanques de fermentación tronco-cónicos: con el uso de estos tanques, diseñados en forma exclusiva, se logra separar más eficazmente las pieles trituradas de la delgada capa de líquido que rodea el grano. Con esta nueva tecnología es posible obtener lo mejor de las uvas procesadas.

▫ Barricas de roble: la capacidad actual es de 3.500, llegándose a contar en la finalización de la obra con 5.500, en términos de volumen total.

▫ Elaboración de vinos espumantes: una vez completada, la bodega producirá anualmente 700 mil botellas.

6.3. MARIANO DI PAOLA, DIRECTOR ENOLÓGICO DE BODEGA RUTINI

El responsable del departamento de enología explica así el emprendimiento: *“se trata de una bodega diseñada para elaborar vinos ultra Premium, en la que las uvas hacen su camino bajo efecto gravitacional y donde, por tanto, las operaciones de bombeo son innecesarias. Esta es una propuesta muy especial para mí, y también para toda la compañía, que ha confiado plenamente en concretar esta importante inversión. Representa el fruto de muchos años de trabajo, esperanza y pasión de quienes día a día han dado (y dan) lo mejor para alcanzar este objetivo*

Los valores y filosofía sobre los cuales se asienta la fortaleza de Bodega Rutini buscan ser consecuentes con el desafío de producir vinos que reproduzcan con nitidez la tipicidad varietal, el carácter y el estilo propios del magnífico terroir del que provienen”.

7. PRINCIPALES COMPETIDORES DE VINOS ESPUMANTES

En este proceso de expansión del rubro champagne, la bodega encuentra fuertes competidores que ya están establecidos a nivel nacional y mundial. Es por esto que debe ir introduciendo su producto en forma progresiva, basado en el aumento de calidad del producto y en las promociones que ofrecerá junto con la venta de vinos.

Con base a la información obtenida del sitio <http://www.iprofesional.com>, podemos destacar que entre los principales competidores del producto se encuentra, en primer lugar, Chandon. Esta marca exporta aproximadamente u\$s 3,4 millones, lo que consolida este producto como el principal exportador de vinos espumantes de Argentina, representando un tercio de las exportaciones del país, según informes de la consultora Market, Research & Technology.

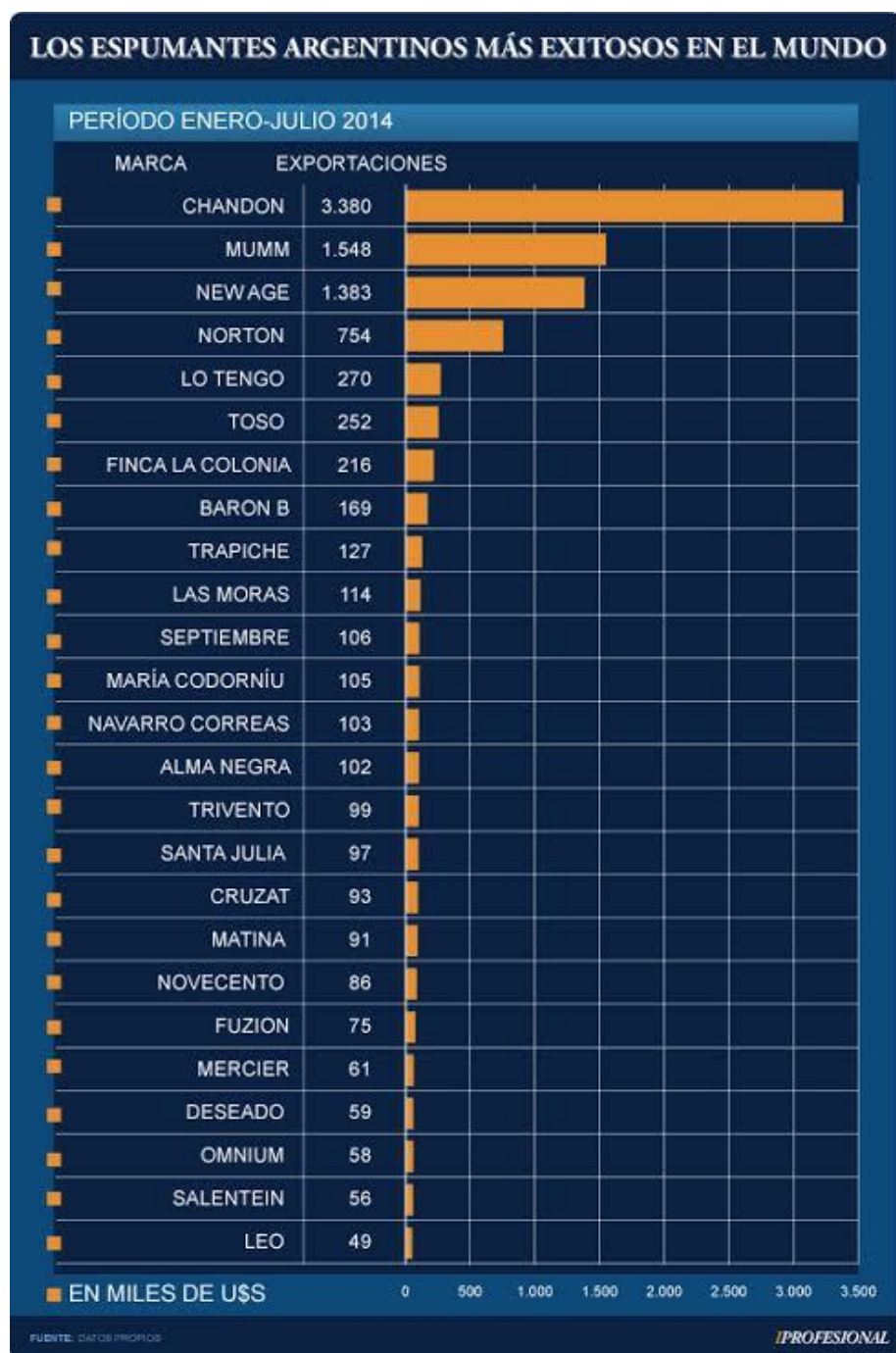
Luego, en segundo lugar, se ubica Mumm con ventas de alrededor de u\$s 1,5 millones. En tercer lugar encontramos la marca New Age, la cual comercializo champagne a través de marcas como New age extra brut y new age sweet gold.

Ya en el cuarto lugar, la bodega Norton se desempeñó con ventas aproximadas de u\$s 750.000 lo cual fue un incremento considerable de las ventas respecto del año anterior.

Entre esas 4 marcas esta la mayor parte de las ventas argentinas, pero, Bodega “la Rural”, no posee sus productos entre los principales 25 vendedores del mercado. Por lo tanto, la organización apunta a ingresar en un futuro cercano entre estos 25, y en un plazo mayor ubicarse entre los primeros 10.

Resumiendo y clarificando lo mencionado anteriormente, en el siguiente grafico se pueden apreciar los 25 mayores vendedores de vinos espumantes en millones de u\$s.

Gráfico 6: “Principales vendedores de champagne en Argentina”



Fuente: <http://www.iprofesional.com/notas/195646-Ranking-estos-son-los-25-espumantes-argentinos-que-ms-xito-tienen-en-el-mundo->

CAPITULO IV: CLIMA ORGANIZACIONAL, DETERMINACIÓN MEDIANTE ENCUESTA

En el presente capitulo se abordara la definición de clima organizacional, los aspectos relacionados al mismo para su mejor comprensión y así poder notar su importancia. Además se aplicará una encuesta realizada al personal de la bodega para determinar el tipo de clima que presenta la bodega.

1. DEFINICION DE CLIMA ORGNAIZACIONAL

El clima de una organización tiene estrecha relación con la facilidad y el éxito del desarrollo organizacional. Es decir, es un factor que ayuda o entorpece el cambio planificado según el tipo de clima que presente una compañía. Además, determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción laboral.

Según Chiavenato (1999), "El clima organizacional constituye el medio interno o externo o la atmosfera psicológica características de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frio, negativo o positivo, satisfactorio o no satisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización."

2. TIPOS DE CLIMAS ORGANIZACIONALES

En base a este autor, el clima organizacional puede dividirse en 2 grupos: autoritario y participativo. A su vez, el autoritario se subdivide en explotador y paternalista; y el participativo se subdivide en consultivo y en participación en grupo.

2.1. AUTORITARIO EXPLOTADOR

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en los subordinados. Por lo tanto, la interacción entre empleados y jefes es casi nula. Se percibe un clima de temor y son los jefes quienes deciden sin consultar con los trabajadores.

2.2. AUTORITARIO PATERNALISTA

En este tipo de clima existe más confianza entre jefes y trabajadores. Lo que hacen es aplicar diversos controles sobre los empleados y proporcionan sanciones o recompensas para motivarlos en base a sus necesidades. Se trata de un clima estable y estructurado.

2.3. PARTICIPATIVO CONSULTIVO

Posee más confianza en los subordinados que el anterior. Comienza a haber delegación de tareas y decisiones. Esto hace que aumente la estima y la motivación del empleado. Hay más interacción entre los niveles superiores y los inferiores. A los empleados se les deja tomar decisiones específicas en base a los objetivos a alcanzar (de forma que sea más fácil y eficiente alcanzarlos).

2.4. PARTICIPACIÓN EN GRUPO

Tipo de clima ideal para los empleados. Existe plena confianza en ellos, interacción permanente con los directivos. La toma de decisiones busca integrar a todos los niveles y, por lo tanto, la comunicación fluye vertical y horizontalmente, de abajo hacia arriba y viceversa. La motivación es en base a objetivos por rendimientos, hay relación de amistad y responsabilidades compartidas. Se utilizan equipos de trabajo para alcanzar mejor los objetivos.

El ideal clima organizativo para lograr un cambio es el de participación en grupo, ya que invita a los empleados a ayudar de manera activa en la toma de decisiones y esto los motiva mejorando su desempeño. En este tipo de clima los empleados se sienten más importantes y se involucran en el cambio, por lo tanto, el desarrollo organizacional es más propenso a aplicarse. Sin embargo, con la adecuada intervención y profesionalismo de los agentes de cambio, el DO se puede aplicar en cualquier clima.

3. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

La encuesta está realizada en base al libro “investigación de mercado” de Naresh K. Malhotra, ya que indica la mejor forma de realizarla de acuerdo a la información que se desea conseguir. En el cuestionario se utilizaron preguntas estructuradas de distinto tipo: dicotómicas (sí o no) y de opción

múltiple. Además, se hizo que el encuestado conservara el anonimato para que responda libremente, sin presiones.

Este cuestionario consiste en 11 preguntas de forma que se responda rápidamente, sin representar una molestia para el empleado, y así obtener mayor cantidad de personas que lo completan.

Las primeras 6 preguntas están destinadas a recopilar información acerca del clima laboral organizativo y así poder determinar cuál de los 4 climas posibles planteados anteriormente es el que posee la organización; para ayudar a determinar las intervenciones más adecuadas.

En cambio, las últimas 5, buscan determinar el estado del sector de champagne, los conocimientos que se tiene del mismo, y la disposición a mejorar este área. Así es como se determinan las acciones futuras, y quienes son los más dispuestos a acompañar el cambio. Es decir, Las ultimas 5 preguntas están más destinadas a saber si el personal es promotor de un cambio y se siente identificado con la organización como para colaborar con el mismo.

1- ¿Siente que el trabajo que realiza influye en la organización?

Siempre__ Casi Siempre__ A veces__ Nunca__

2- ¿Siente autonomía al realizar sus tareas (libertad de tomar decisiones)?

Siempre__ Casi Siempre__ A veces__ Nunca__

3- ¿Encuentra su trabajo desafiante de modo que resulte motivador?

Siempre__ Casi Siempre__ A veces__ Nunca__

4- ¿Cómo le resulta el ambiente laboral de la Bodega, con respecto a colegas y supervisores?

Malo__ Adecuado__ Bueno__ Muy Bueno__

5- ¿Participa en la toma de decisiones? ¿Su jefe les pregunta antes de tomar una decisión?

Siempre__ Casi Siempre__ A veces__ Nunca__

6- ¿Sienten responsabilidad por los cursos de acción que toma la organización?

Siempre__ Casi Siempre__ A veces__ Nunca__

7- ¿Se siente identificado con la organización? ¿Le importa si la organización crece?

Sí__ No__ No lo se__

8- ¿Tiene algún conocimiento del sector de champagne?

Sí__ No__ No lo se__

9- ¿Su trabajo está relacionado con este sector?

Sí__ No__ No lo se__

10- ¿Si la respuesta anterior fue afirmativa, piensa que hay oportunidades de mejorar el sector?

Sí__ No__ No lo se__

11- ¿Le gustaría participar de un proceso de expansión de esta área?

Si__ No__ No lo se__

Se aplicó a todo el personal de la bodega dispuesto a participar en Mendoza, y se obtuvo una muestra de 33 cuestionarios completos. El cuestionario fue dirigido a todo el personal de forma que sirviera para recopilar información acerca del ambiente organizacional y datos sobre el sector de champagne (en base a los empleados de este área).

Los valores de las primeras 6 preguntas se tomaron de la siguiente forma: Siempre=4, Casi siempre=3, A veces=2, Nunca=1. El promedio de estas respuestas nos informa el tipo de clima

organizacional que tiene la bodega. Es decir, la suma de los valores (Siempre=4, Casi siempre=3, etc.) de todas las preguntas, dividido la cantidad de preguntas, determina el clima organizacional.

Para saber de qué clima se trata según el resultado arrojado, se toma a cada clima de la siguiente forma: como el autoritario explotador se considera el clima más hostil, por lo tanto se le asigna el valor 1. El autoritario paternalista, es el que le sigue, se toma el valor 2. El participativo consultivo es el siguiente en la escala, por lo tanto se le asigna el valor 3. Finalmente, el de participación en grupo es el clima que se considera ideal, por lo tanto se le asigna el valor 4.

Al realizar la encuesta, nos encontramos que el primer segmento del cuestionario (las primeras 6 preguntas), arrojaron un valor de 518, el cual dividido las 198 preguntas (el total de 6 preguntas que tiene cada cuestionario por los 33 cuestionarios) nos da un valor de 2,6162. Este valor es intermedio al clima autoritario paternalista y al participativo consultivo. Por lo tanto, como se mencionó, está entre los 2 climas, y, según el sector de la organización que se analice, puede tender mayormente a uno de estos 2.

Gráfico 7: “Porcentajes de respuestas elegidas”



Fuente: Elaboración propia en base a recolección de datos mediante encuestas

En el gráfico se puede observar los porcentajes de la cantidad de veces que se eligió cada opción en base al total de puntaje obtenido (518). De ese total, la respuesta “Siempre” sumó un total de 160 puntos, lo que representa un 31%. La opción casi siempre, la de mayor puntaje, sumó un total de 195 puntos, que significa un 38%. La alternativa “a veces” obtuvo 140 puntos, es decir, 27% del total. Por último, la opción “Nunca” obtuvo 23 puntos, que da el 4% restante. Es esta cantidad de respuestas la que determina el valor medio de 2,61 que denota los climas entre los que se puede enmarcar la organización.

En cambio, las últimas preguntas no se les asigna un valor, ya que la importancia radica mayormente en obtener una mayor cantidad de respuestas afirmativas. Los resultados fueron: de 165 preguntas, 94 respuestas afirmativas, 61 negativas y solo 10 neutras. Esto nos indica que el personal está abierto al cambio, y en su mayoría dispuesto a colaborar.

En el caso de la bodega se puede observar, en base a las encuestas realizadas, que posee una tendencia a 2 tipos de clima mayormente. El primero es el participativo consultivo con ciertas restricciones, es decir, los empleados participan en las decisiones e incluso en algunas poseen autonomía. Sin embargo, hay eslabones de la cadena de mando, como es el caso de los operarios, en los que se les consulta mediante encuestas internas sobre su opinión acerca de diversas decisiones (las cuales se tienen en cuenta), pero no poseen una influencia directa en la decisión.

El segundo es autoritario paternalista ya que en ciertos sectores o en ciertas decisiones, las decisiones son tomadas por las oficinas centrales de Buenos Aires y el resto se debe adaptar a ellas. Esto la hace tener un clima semiestructurado, apoyado por sistema de recompensas y castigos, como pueden ser comisiones, entrega o quita de bonos extraordinarios.

Entonces, en el caso de la compañía estudiada se puede decir que se encuentra en un punto intermedio entre los 2 climas anteriormente mencionados. Esto es porque al ser una compañía sumamente grande, se puede analizar por partes. Si uno la analiza de manera más global, la bodega tiene clima autoritario paternalista ya que las decisiones estratégicas o más generales, se toman en casa central (Buenos Aires) y el resto del país posee clima estructurado basado en recompensas y castigos.

Pero, a su vez, se puede analizar desde un punto más “micro” y se analiza por las regiones en que está dividida la organización (ej.: zona Cuyo, zona Patagonia). En este caso, cada una de las regiones o zonas posee un clima participativo consultivo. Se debe a que la gerencia zonal es mucho más flexible e invita a participar a empleados en las decisiones, respeta sus opiniones y decide en base a ellas.

Por lo tanto, en base a estos resultados podemos determinar que los empleados están mayormente compenetrados con la organización y, por lo tanto, dispuestos a colaborar con el inicio de un cambio planificado. Esto la hace una organización proactiva y propensa a realizar los cambios necesarios para mejorar.

CAPÍTULO V: APLICACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL AL CASO DE ESTUDIO

1. DIAGNOSTICO

Para llevar a cabo las correctas intervenciones que apoyen el cambio, es necesario realizar un correcto diagnóstico de la organización. Por lo tanto, se realizara un análisis FODA de forma de conocer la situación actual de la organización y las perspectivas futuras. También, se utilizó uno de los métodos de recolección de información, el cuestionario, para conocer internamente el funcionamiento de la Bodega y los sentimientos del personal. Con esos datos, más los obtenidos de segundas fuentes (Instituto Nacional Vitivinícola, artículos periodísticos, estadísticas), se tendrá una visión amplia de la organización y su entorno y se podrá decidir la/s intervención/es adecuadas.

1.1. ANÁLISIS FODA

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA por sus iniciales) es una herramienta de planificación a futuro. Permite conocer la situación actual de la organización así como también las perspectivas futuras de la misma para tomar cursos de acción adecuados. Es importante realizarlo para conocer cuál es el estado actual de la Bodega en cuanto al personal y el área de vino espumoso para aplicar mejor las intervenciones.

Este análisis comprende 2 partes importantes, las internas (fortalezas y debilidades) y las externas (oportunidades y amenazas); por lo tanto, las primeras dependen del manejo de la organización y las segundas del ambiente donde se desenvuelve (son mayormente incontrolables).

Internas

Fortalezas: son aspectos internos positivos que tiene la organización y que la hacen más competitiva o la diferencia del resto de las organizaciones. En este caso podemos mencionar como fortalezas del área de champagne:

- Posee una compañía de logística de total disponibilidad para entregas rápidas, “Tradelog Srl”, la cual se encarga de realizar las entregas de pedidos a nivel nacional.
- Tiene su propia planta de producción de champagne. Esto hace la producción más rápida, es menos costoso que contratar un tercero para producir; y se puede modificar el producto según necesidades
- En su planta de producción cuenta con herramientas y maquinarias de última tecnología, las cuales dan rapidez a la producción y reducción de costos.
- Cuenta con viñedos propios ubicados Tupungato, La Consulta, Altamira, Maipú y Rivadavia, y la bodega para visitas de turistas, está ubicada en la zona “camino del vino”, la cual tiene un gran flujo de turistas.
- Tiene un gran departamento de enología, el cual es capaz de modificar el producto según las necesidades de producción de la bodega (menor calidad para mayor rapidez, por ejemplo). Su enólogo, Mariano Di Paola, es reconocido a nivel nacional y representa un valor muy importante tanto para la organización como para los clientes.

Debilidades: son lo opuesto a las fortalezas, por lo tanto, son puntos a mejorar de la propia organización. Se trata de eliminarlas mediante diversas estrategias. Ente las debilidades se pueden mencionar:

- Falta de viñedos de uva blanca para mayor producción. La bodega, al no centrarse en la producción de champagne, posee menor cantidad de plantación de uva blanca, por lo que es difícil aumentar la producción en el corto plazo.
- Capacidad de la planta acotada para el aumento de la producción. La planta está destinada mayormente a la producción de vino, por lo tanto es costoso ampliarla para producir más champagne.

Externas

Oportunidades: son variables del ambiente, que pueden llegar a favorecer a la compañía, si ésta toma las medidas para aprovechar esa oportunidad. Se pueden identificar las siguientes:

- Crecimiento de la demanda de champagne. El crecimiento en los últimos 10 años fue de un 133%, y ahora ocupa el 4% de la producción vitivinícola (antes era el 1%).

- Aumento de exportaciones de champagne. El producto es demandado por países como EEUU, Europa occidental y cada vez se consume en más países de diferentes partes del mundo.

- El vino argentino en general está bien posicionado en el mundo en general

Amenazas: son variables externas, las cuales pueden influir negativamente en la organización, por lo que se deben hacer estrategias preventivas para evitar que afecten el desempeño de la organización.

Algunas de ellas son:

- Aumento considerable de la competencia, países como Chile y Australia han aumentado considerablemente sus exportaciones y acaparan una mayor porción del mercado.

- Preferencia por productos Premium. Se debe tener en cuenta que la calidad del bien producido es cada vez más importante a la hora de elegir por parte del consumidor

- Consumo cada vez mayor de cerveza, reemplazando tanto vinos blancos como espumantes (champagne).

Al hacer este análisis hay que tener en cuenta que es “estático”, esto quiere decir que representa la situación actual de la empresa y también se pueden visualizar las perspectivas futuras en ese momento. Es decir sirve para conocer el estado de la empresa en ese momento y planificar a futuro, pero esto se puede modificar y se debe volver a analizar la situación de la organización.

A continuación se resumen en un cuadro las distintas variables que afectan a la organización. Se dividen en internas/externas y en beneficiosas/perjudiciales. Estas 2 últimas pueden ser que ya estén representando un beneficio para la organización (fortaleza) o que puedan representarlo en un futuro si se aprovechan (oportunidad). Lo mismo ocurre con las perjudiciales, puede ser que ya lo sean (debilidad) o que puedan llegar a serlo si no se hace algo para evitarlo (amenazas).

Cuadro 1: “Variables que afectan a la organización”

	Interna	Externa
Beneficioso	Fortaleza: -Planta amplia y propia -Viñedos propios	Oportunidad: -Crecimiento demanda

	-Departamento de enología	-Aumento Exportaciones
Perjudicial	Debilidad: -Planta ocupada en vino -Falta de plantación de uva blanca	Amenazas: -Aumento de competencia -Producto sustituto (cerveza)

Fuente: Elaboracion Propia

Luego de realizar el análisis FODA, la organización debe determinar estrategias para aumentar las fortalezas y aprovechar las oportunidades (estrategia de maximización-maximización “1”), para maximizar las fortalezas y minimizar amenazas (estrategia de maximización-minimización “2”), otra para minimizar debilidades y aprovechar oportunidades (estrategia de minimización-maximización “3”) y la última para minimizar debilidades y amenazas (estrategia de minimización-minimización)

Cuadro 2: “Análisis FODA”

Factores externos Factores internos	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	“1” Estrategia de maximización-maximización	“2” Estrategia de maximización-minimización
Debilidades	“3” Estrategia de minimización-maximización	“4” Estrategia de minimización-minimización

Fuente: Elaboración Propia

Algunas acciones para llevar a cabo por ejemplo son, en el cuadrante “1”, afrontar la oportunidad de aumento de demanda de champagne con una adecuada logística para distribuir en tiempo y forma y así lograr cubrir esta demanda. En cuadrante “2”, una opción sería producir champagne de alta calidad por parte del departamento de enología, para cubrir la amenaza de preferencia por productos “Premium”. Ya en el cuadrante “3”, una estrategia adecuada puede ser evaluar la conveniencia de comprar más terrenos para la plantación de uva blanca o tercerizar la plantación (compra de uva), de forma de obtener la uva

para producir y cubrir el aumento de demanda de champagne. En el último cuadrante (“4”), conviene realizar una estrategia defensiva, se podría publicitar la producción de champagne para competir con la cerveza y producir un bien de mayor calidad con las dimensiones de la planta con que se cuenta actualmente (no aumentar la producción, si no mejorar la calidad).

Todas estas estrategias deben planearse y aplicarse en forma continua ya que el ambiente en el que se desenvuelve la bodega es muy dinámico. Es por esto, que desde la gerencia y hacia abajo en la estructura se debe tener un espíritu proactivo, de permanente análisis y de plena disposición a realizar las acciones necesarias para mantener la competitividad, y, de ser posible, aumentar la participación de mercado.

En este caso, es importante centrarse en la oportunidad que se desprende del mercado, la del aumento de consumo de champagne, junto con un aumento de exportaciones del mismo. Entonces, la bodega debe aprovechar estos tiempos y afianzarse en el rubro de vino espumante, tratando de alzar la comercialización del bien.

1.2. COMERCIALIZACIÓN Y ESTADO DE VENTAS DE LA BODEGA

Gracias a la información obtenida de fuente directa de la bodega, se puede hacer una comparación y análisis de ventas del año 2015 con respecto a 2016 tanto de vinos como de champagne. De estos datos se puede ver en qué situación se encuentra la compañía y en que rubros es posible mejorar (ya sea supermercados, mayoristas, vinotecas, restaurantes, etc.).

Según lo analizado, y en comparación con las otras bodegas del sector, el 2015, al contrario de la gran mayoría de las bodegas, fue un año muy positivo para “la Rural” tanto en vinos como en champagne. Obtuvo crecimientos en ventas de hasta un 40% respecto del 2014. Esto no ha sido así en el corriente año debido mayormente a una caída en el consumo en general a causa de la situación económica del país.

En las siguientes tablas que son de elaboración propia, se puede ver una comparación de las ventas de junio de este año comparadas con las del mismo periodo del año anterior para los diversos productos de la empresa. La primer tabla es de ventas en general. La misma incluye, además de las ventas de champagne, algunos vinos importantes de la bodega para que se pueda ver en contraste con las ventas de vino espumante.

Tabla 2: “Planilla comparativa de ventas generales de la Bodega”

Familia	Junio					
	Año Actual	Año Anterior	% Dif Mes Actual	Acum Año Actual	Acum Año Anterior	% Acum Dif Mes Actual
Total	96.400	124.827	-22,77%	588.508	762.139	-22,78%
GENERAL	1.212	0	0,00%	542	0	0,00%
CRUZ ALTA	1.635	1.776	-7,95%	7.695	9.587	-19,74%
CHAMPAGNE ENCUESTRO	110	147	-25,33%	899	1.521	-40,89%
CHAMPAGNE LA VUELTA	451	568	-20,51%	3.375	4.382	-22,98%
CHAMPAGNE RUTINI	244	392	-37,71%	1.626	2.416	-32,70%
CHAMPAGNE SAN FELIPE	653	758	-13,84%	3.517	6.042	-41,79%
CHAMPAGNE TRUMPETER	839	1.505	-44,21%	5.039	5.853	-13,90%
COLECCION RUTINI	9.874	12.991	-23,99%	59.526	75.665	-21,33%
CEPA TRADICIONAL	217	457	-52,48%	1.208	3.085	-60,84%
ENCUESTRO	725	825	-12,17%	4.161	4.547	-8,49%
FELIPE RUTINI	40	85	-52,88%	302	533	-43,39%

Fuente: Elaboracion Propia

Estos datos incluyen ventas en todos los rubros que tuvo la bodega, de productos específicos pero representativos de la compañía. Se puede ver que mayormente el crecimiento fue negativo si comparamos el 2015 con el 2016, ya que, como se mencionó anteriormente, el 2015 fue un gran año para la bodega con crecimientos por sobre la media del mercado, a diferencia de la mayoría de las bodegas, las cuales el año pasado tuvieron decrecimiento.

Si bien se ve que es negativo el crecimiento, las ventas de champagne superan lo proyectado para este año en base a las perspectivas del país. Esto se debe a que la organización está intensificando la promoción de este producto, mediante ventas en persona, y además al cambio de gustos de los consumidores que han incrementado el consumo de vinos espumantes.

La próxima tabla muestra las ventas de los mismos productos comparando los mismos periodos pero en un análisis más “micro” o puntual; a nivel vinotecas/vinerías.

Tabla 3: “Planilla comparativa de ventas en vinotecas”

Familia	Junio					
	Año Actual	Año Anterior	% Dif Mes Actual	Acum Año Actual	Acum Año Anterior	% Acum Dif Mes Actual
Total	24.431	33.027	-26,03%	144.867	183.690	-21,14%
GENERAL	51	0	0,00%	233	0	0,00%
CRUZ ALTA	383	528	-27,51%	1.801	2.983	-39,63%
CHAMPAGNE ENCUESTRO	14	41	-66,53%	168	616	-72,71%

CHAMPAGNE LA VUELTA	145	179	-18,98%	776	1.281	-39,38%
CHAMPAGNE RUTINI	78	157	-50,09%	457	939	-51,37%
CHAMPAGNE SAN FELIPE	51	145	-64,59%	218	931	-76,56%
CHAMPAGNE TRUMPETER	203	553	-63,26%	822	1.404	-41,49%
COLECCION RUTINI	4.208	5.542	-24,07%	23.299	30.068	-22,51%
CEPA TRADICIONAL	42	127	-66,66%	237	568	-58,28%
ENCUENTRO	306	273	12,16%	1.339	1.754	-23,64%
FELIPE RUTINI	17	43	-60,02%	151	257	-41,31%

Fuente: Elaboración Propia

A nivel vinotecas se puede ver que acompaño el decrecimiento general, pero en este rubro es donde las ventas de “La Rural” es donde más cayeron, con algunos porcentajes de decrecimiento superiores al 60%. Esto se debe a que las Pymes fueron las más perjudicadas por la caída del consumo de este primer semestre y por lo tanto es donde más impacto la caída de ventas.

También se puede notar que el “Champagne la Vuelta” fue el que más próximo estuvo a mantener su nivel de ventas del año anterior. Esto fue logrado con fuertes campañas de promociones y una mayor dedicación a realizar un producto de mejor calidad.

Otro canal de ventas importante para la bodega es a través de supermercados. En la tabla de abajo se ven reflejados algunos datos de ventas.

Tabla 4: “Planilla comparativa de ventas en supermercados”

Familia	Jun					
	Año Actual	Año Anterior	% Dif Mes Actual	Acum Año Actual	Acum Año Anterior	% Acum Dif Mes Actual
Total	19.324	26.974	-28,36%	96.717	176.776	-45,29%
CRUZ ALTA	255	441	-42,25%	1.396	2.366	-41,02%
CHAMPAGNE ENCUENTRO	2	2	20,48%	19	27	-27,66%
CHAMPAGNE LA VUELTA	77	104	-25,72%	668	678	-1,47%
CHAMPAGNE RUTINI	10	37	-73,20%	121	208	-41,71%
CHAMPAGNE SAN FELIPE	186	152	22,00%	1.060	1.796	-41,02%
CHAMPAGNE TRUMPETER	55	194	-71,65%	549	900	-38,96%
COLECCION RUTINI	848	1.385	-38,82%	5.215	8.850	-41,07%
CEPA TRADICIONAL	77	101	-23,84%	393	1.137	-65,43%
ENCUENTRO	89	115	-22,65%	358	571	-37,35%
FELIPE RUTINI	1	2	-39,76%	12	20	-40,97%

Fuente: Elaboración Propia

En estos lugares se venden mejor los productos de más baja gama y por lo tanto más baratos. Esto se ve reflejado en que, en junio de este año comparado con el del año pasado, tuvo el mayor crecimiento en champagne San Felipe, el cual es uno de los de más baja gama. Esto se correlaciona con las perspectivas de mercado, y supone una continuidad en el aumento de ventas.

Un canal de ventas muy importante, sino el más, es a través de restaurantes. Este segmento también obtuvo cierto crecimiento de ventas que se ve reflejado en la siguiente gráfica.

Tabla 5: “Planilla comparativa de ventas en restaurantes”

Familia	Jun					
	Año Actual	Año Anterior	% Dif Mes Actual	Acum Año Actual	Acum Año Anterior	% Acum Dif Mes Actual
Total	24.517	26.472	-7,38%	141.204	161.046	-12,32%
GENERAL	481	0	0,00%	1.524	0	0,00%
CRUZ ALTA	675	421	60,18%	2.972	2.355	26,20%
CHAMPAGNE ENCUESTRO	78	56	39,09%	451	575	-21,71%
CHAMPAGNE LA VUELTA	86	108	-20,33%	745	1.002	-25,60%
CHAMPAGNE RUTINI	85	118	-28,30%	589	839	-29,77%
CHAMPAGNE SAN FELIPE	264	305	-13,25%	1.563	2.335	-33,06%
CHAMPAGNE TRUMPETER	377	424	-11,13%	2.439	2.044	19,28%
COLECCION RUTINI	2.498	2.938	-14,98%	14.565	16.217	-10,19%
CEPA TRADICIONAL	27	59	-53,96%	219	420	-47,92%
ENCUESTRO	211	263	-19,68%	1.434	1.389	3,24%
FELIPE RUTINI	13	20	-34,91%	70	105	-33,63%

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que tuvieron crecimiento de 2 productos de media-alta gama. Tanto el vino “cruz alta” como el champagne “encuentro” son de los productos considerados para un consumidor más experimentado y que aprecia un buen producto. Estos lograron un crecimiento del 60% y 39% respectivamente, lo que representa un gran logro para la compañía debido a que las ventas del 2015 ya habían superado las expectativas.

Por último, se pueden analizar los datos de la venta mayorista, la cual representa la menor participación de ventas de los canales.

Tabla 6: “Planilla comparativa de ventas mayoristas”

Familia	Jun					
	Año Actual	Año Anterior	% Dif Mes Actual	Acum Año Actual	Acum Año Anterior	% Acum Dif Mes Actual
Total	2.966	2.978	-0,41%	14.971	14.721	1,70%
GENERAL	2	0	0,00%	65	0	0,00%
CRUZ ALTA	44	34	28,99%	164	161	1,89%
CHAMPAGNE ENCUESTRO	1	1	61,45%	6	23	-74,42%
CHAMPAGNE LA VUELTA	30	28	6,04%	151	139	8,77%
CHAMPAGNE RUTINI	5	11	-52,19%	24	50	-51,89%
CHAMPAGNE SAN FELIPE	7	10	-33,77%	86	94	-8,32%
CHAMPAGNE TRUMPETER	22	67	-67,54%	147	219	-32,84%
COLECCION RUTINI	541	418	29,26%	1.919	1.692	13,44%
CEPA TRADICIONAL	17	10	74,67%	57	99	-42,66%
ENCUESTRO	17	41	-58,14%	128	105	21,92%
FELIPE RUTINI	1	1	-48,87%	6	5	41,56%

Fuente: Elaboración Propia

De aquí se desprende que, 5 de los productos analizados tuvieron un crecimiento positivo. Esto ocurrió así porque en el 2015 hubo un nivel bajo de ventas en este rubro, por lo tanto iban a tender a incrementarse. Dos de los champanes pertenecientes a la bodega (“Encuentro” y “La Vuelta”) aumentaron en ventas correlacionándose con esta tendencia a suba en el consumo del mercado.

Entonces, del conjunto de tablas se desprende que, los canales más importantes de ventas son los minoristas, es decir vinotecas y restaurantes. Estos canales son los más importantes ya que la bodega cuenta con vinos de alta calidad que no se producen en forma masiva y que generalmente se consumen en lugares especializados y con tradición, de forma que pueden ofrecer mejor estos productos. Por lo que, una caída en estos rubros, hace que las ventas generales se vean aún más negativas independientemente de la situación general del mercado.

Por lo tanto, el 2016 no ha sido positivo comparado con el año anterior, pero sí comparado con lo proyectado. Además se espera que la tendencia a suba en el consumo se mantenga por lo menos en el corto plazo, aumentando las expectativas de crecimiento de la organización.

2. ENFOQUE DE CRECIMIENTO

Al hacer el diagnostico, se puede analizar desde el punto de vista del crecimiento al que apunta la organización. Para esto se utiliza el modelo de expansión, el cual establece que la expansión que se plantee la compañía puede ser interna o externa.

La expansión interna se refiere a la investigación y desarrollo de productos, ampliando sus líneas de producción, con productos nuevos o existentes. En cambio la expansión externa apunta a la realización de alianzas, fusiones o adquisiciones con empresas que pertenecen al mercado. Esta última impacta con un crecimiento rápido, pero es más costoso y difícil de realizar.

Luego, se puede realizar un análisis estratégico del crecimiento organizacional a través de la denominada matriz Ansoff, la cual describe las distintas opciones estratégicas que puede optar la empresa según los mercados o los productos a los que apunte (pueden ser nuevos o existentes). Por lo tanto, se puede resumir las estrategias en una matriz:

2.1 MATRIZ ANSOFF

Producto Mercado	Existente	Nuevo
	Existente	Nuevo
Existente	Penetración de mercado	Desarrollo de Producto
Nuevo	Desarrollo de Mercado	Diversificación

En el caso de la bodega, se plantea aumentar las ventas y participación de mercado con un producto existente, el champagne. Con este producto puede apuntar a un mercado existente o uno nuevo según las expectativas que tenga.

Si apunta al mercado existente, utilizara la estrategia de penetración de mercado, con la cual busca incrementar el consumo mediante la captación de clientes de la competencia, aumento de consumo de los clientes actuales o captar no consumidores (personas que están en el mercado y no consumen el producto).

En cambio, si trata de introducirse o desarrollar un nuevo mercado, utilizara la estrategia de desarrollo de mercado, la cual busca aumentar las ventas a través de la atracción de otros sectores de mercado o directamente la apertura de mercados adicionales dispuestos a consumir el producto.

3. RESUMEN DEL DIAGNOSTICO

Del diagnóstico realizado podemos concluir que la organización presenta perspectivas positivas a futuro, pero que deben ser explotadas y aprovechadas. Tiene puntos positivos como contar con viñedos y planta de producción propia. Además, una marca reconocida y asociada a calidad, por lo tanto es posible promocionar el champagne en base a la marca Rutini-La Rural. Por último, es una compañía capaz de modificar sus productos debido a que cuenta con un gran departamento de enología y máquinas de última tecnología.

Los inconvenientes que presenta es que los viñedos son limitados, si crece mucho la demanda se deberá adquirir más terrenos, alquilar o tercerizar la producción. Además, hay mucha competencia interna, mal posicionamiento de la marca de champagne en cuanto a ventas. Por último, hay un crecimiento del consumo de cerveza, y esto reduce el de vino espumante.

Se puede notar que, independientemente del estado de la economía, en el 2015 las ventas alcanzaron niveles superlativos, y actualmente en el 2016 continúan creciendo pero no con la misma intensidad que la del año pasado. Notamos que hay debilidad en el sentido de que no se dedican muchos esfuerzos a la comercialización del champagne ya que con los vinos obtienen excelentes resultados.

Pero, si se apunta a acaparar todo el mercado, ¿se puede lograr continuando con las estrategias actuales en cuanto al vino y apuntando a incrementar las ventas de champagne? Esto es posible con la correcta aplicación de estrategias guiadas por las intervenciones.

4. INTERVENCIONES APLICADAS AL CASO

Una vez realizado el diagnóstico, podemos notar que el mercado de champagne es un segmento en permanente desarrollo y crecimiento. Si bien compite con el consumo de cerveza, el cual es otro producto que presenta crecimiento constante, hay oportunidades de aumentar la participación ya que la demanda de vinos espumantes está en expansión y se mantiene con iguales perspectivas futuras.

Por estos motivos es que encontramos conveniente que la organización apunte con su producto actual a la estrategia de desarrollo de mercado. Esto quiere decir que, seria productivo ingresar a mercados en los cuales la bodega actualmente no compite, como puede ser el segmento de los boliches y bares, el

de la “vida nocturna”. Para lograrlo deberá realizar publicidad, degustaciones y convenios con los locales de forma de lograr ingresos en ese mercado.

Si la organización logra insertarse y establecerse en este segmento, necesitará de una producción mayor de este bien. Es por esto que deberá contar con el apoyo del personal y que estén dispuestos a colaborar con este cambio de estructura. El departamento de enología combinado con el de personal, deberán planificar la necesidad de personal para cumplir con los objetivos. A su vez, deberán preparar al personal mediante las intervenciones correspondientes para que estén capacitados y sean promotores del cambio.

Luego de este análisis, creemos conveniente la aplicación de las siguientes intervenciones combinadas, ya que no es conveniente aplicar solo uno de ellas, sino que es importante realizar intervenciones en el proceso humano, tecnoestructurales, de administración de recursos humanos, así como también las estratégicas:

. Intervenciones en el proceso humano: COACHING, CAPACITACION Y DESARROLLO

En cuanto al proceso humano, la intervención más importante que se debe llevar a cabo es la de coaching, capacitación y desarrollo. Es muy significativa ya que el coaching prepara a gerentes y supervisores a guiar el cambio y superar obstáculos que se generen en el camino. Es decir, los prepara para tomar decisiones para, por ejemplo, definir las promociones y los canales de distribución que se utilizaran y los puntos de ventas convenientes para ofrecer el producto.

Por otro lado, la capacitación y desarrollo apunta a proporcionar las herramientas necesarias al personal para afrontar esta nueva perspectiva organizativa (focalización en el segmento de champagne para aumentar ventas). Por ejemplo, los enólogos preparar a los encargados de producción a realizar un producto distinto; los gerentes de ventas anunciar y demostrar a los vendedores nuevas formas de comercializar el vino espumante

En este caso, hay una gran importancia en el aporte de un agente externo que ayude y se comprometa con este cambio, debido a que debe traer experiencia sobre el producto desde un punto de vista distinto al que tiene la organización. Para lograr preparar adecuadamente tanto a supervisores como empleados, debe contar con información externa e innovadora a aplicar en la bodega. Además, buscar la forma de que los actores del cambio lo asimilen y comprendan de forma que lo puedan institucionalizar y aplicar para beneficio de la compañía.

Esta intervención, entonces, apunta a solucionar el conflicto de objetivos mal fijados. Es decir, se dejaba de lado un producto que puede aumentar considerablemente las ventas en la organización, y, así se logra la preparación necesaria para promocionarlo y comercializarlo.

.Intervenciones tecnoestructurales: DISEÑO ESTRUCTURAL

Desde este tipo de intervención, es muy significativo el “diseño estructural”. Esto se debe a que plantea en la forma en que se dividirá el trabajo y por lo tanto, determinará la especialización de tareas del personal en base al tipo de organización y al ambiente en que se desenvuelve. Simplificando, organizará el trabajo que deberá realizar cada empleado.

Entonces, llevado al caso de la bodega, se utilizará para indicar que tarea realizara cada persona una vez modificada la estructura, apuntando al crecimiento de ventas de champagne. Así es como se logrará la especialización y esto conlleva a una mayor productividad y coordinación de tareas.

Para esta intervención, cobra una mayor importancia la participación del agente de cambio interno. La importancia radica en que éste conoce en profundidad la estructura y a sus componentes (personal), de forma que puede asignar con mayor precisión la tarea que cada uno realizara con mejores resultados.

Aquí, lo que se intentara lograr es una mejor asignación de recursos. De esta forma se puede cubrir la demanda con mayores ventas en forma eficiente, reduciendo costos al mínimo mediante especialización y autonomía para tomar ciertas decisiones. Por ejemplo, la tarea del capataz de producción, que sea la de supervisión de la misma, y no como ocurre actualmente que tiene que dejar esa tarea para realizar otras. Otro ejemplo seria, hacer una división en el departamento de enología, en el cual una parte se enfoque y se especialice únicamente a la realización de champagne, para poder obtener un producto distinto, que genere valor para el cliente.

.Intervenciones en la administración de recursos humanos: ESTABLECIMIENTO DE METAS

Para los recursos humanos es importante el “establecimiento de metas”. Éstas deben ser claras y desafiantes de forma que motiven y alienten el esfuerzo. En este caso puede ser un objetivo de ventas ambicioso pero realista para que se haga un esfuerzo por lograrlo. A su vez, al área de producción se le puede plantear un objetivo de producción mensual que deberá hacer lo necesario para cumplirlo. Estas 2

metas deben estar coordinadas y bien planificadas, ya que no puede haber mayores ventas que producción y tampoco es conveniente que ocurra lo inverso aumentando costos de almacenamiento.

La fijación de metas debe ser realizada en conjunto por el agente interno, externo y también con el personal. Se reunirán periódicamente, ajustando las metas según como se va desarrollando los objetivos, el ambiente y la organización, proporcionando también retroalimentación continua del cumplimiento de los mismos.

Esta intervención es muy importante para lograr un objetivo concreto, y así poder por ejemplo, contrarrestar tanto la competencia de cerveza como de otras bodegas productoras de champagne. En otras palabras, la organización deberá proponer una meta real, alcanzable y en un plazo determinado para que, una vez cumplido ese plazo, se pueda determinar en qué porcentaje se ha cumplido esa meta. Un ejemplo específico podría ser: “aumentar un 15% las ventas para Junio del año próximo tanto en vinotecas como en restaurantes”

.Intervenciones estratégicas: CAMBIO ESTRATEGICO

Esta intervención es la más general y desciende desde lo más alto de la estructura organizativa, es decir, debe empezar por la gerencia y hacer bajar la idea al resto de la compañía. La más adecuada a aplicar es el “cambio estratégico”, el cual es importante que empiece por la cúspide ya que son los que tienen una visión del entorno y así guían el cambio para no quedarse rezagados.

Lo que se hace es describir cómo la concentración en aumentar las ventas de champagne aportará un valor agregado a la organización. Es aquí donde radica la importancia de modificar estructuras, estrategias y sistemas de la compañía para alcanzar la competitividad deseada.

Es muy importante la visión interna del agente como así también la opinión del agente externo de cómo considera que esta la organización posicionada en el entorno. Así es como se determina la necesidad de concentrar esfuerzos en mejorar el segmento de champagne para no desaprovechar el crecimiento que el mercado está teniendo.

Si bien esas son las intervenciones que se recomiendan debido a la situación de la bodega, es importante recalcar que con el tiempo se pueden ir aplicando otras para asentar el cambio, mejorar el funcionamiento y corregir los aspectos que se crea necesario. Algunas de ellas puede ser la aplicación de equipos de trabajo, en los cuales se discute, se innova y se apela a los diversos conocimientos que pueden tener sus integrantes para comprender mejor el problema y obtener distintos puntos de vista del mismo.

Otra es la evaluación del desempeño; es necesario conocer como se ha ido desempeñando esta nueva modalidad y como ha trabajado cada persona apoyando el proceso. Requiere de una retroalimentación continua y un verdadero entendimiento de cuál es el objetivo del cambio para poder comprender si los resultados son los esperados. Esta evaluación motiva a los empleados, ya que pueden ver sus logros y resultados y cómo cada uno influye en la mejora organizativa.

CONCLUSION

En conclusión, como describe Warren G. Bennis (1969), el "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos (...) ".

En este caso, la organización se desenvuelve en un ambiente del cual debe aprovechar la oportunidad de cambios de gustos del mercado, los cuales hacen que el consumo de champagne este en crecimiento. Según lo analizado en este trabajo y las propias palabras del contador Golubickas, la bodega corre con cierta desventaja en este camino de acaparar el aumento de consumo del mercado. Esto se debe a objetivos mal fijados previamente, dejando descuidado ese producto de la empresa.

Entonces, es aquí donde radica la importancia del Desarrollo organizacional ya que ayuda a aumentar el compromiso con los objetivos, incrementa la motivación y la productividad de los empleados. A pesar de esto, es una disciplina que no se utiliza mucho en el país porque la organizaciones generalmente piensan en el corto plazo y en la reducción de costos; y llevar a cabo este proceso es costo, requiere tiempo y es difícil de medir.

Por lo tanto, en base a lo analizado sobre el mercado, la organización y las encuestas realizadas, las intervenciones que serían más propensas a aplicarse son, principalmente, coaching, capacitación y desarrollo, diseño estructural, establecimiento de metas y cambio estratégico. Para lograr mejores resultados, es conveniente que la empresa contrate un agente externo, con un diferente punto de vista del interno de la bodega, y lo combine con el punto de vista del agente interno; y así lograr que el cambio sea implementado en forma total, con compromiso y a largo plazo.

Otro punto que promueve la aplicación del Desarrollo organización es el clima organizacional que posee la bodega. Según las encuestas realizadas, se pudo determinar que el clima que posee esta entre el participativo consultivo y el autoritario paternalista. Esto es favorable ya que es motivador del cambio al darle autonomía a los empleados y su vez metas definidas para no perder el rumbo al que apunta el cambio.

Finalmente, podemos decir que, si bien la organización no posee una gran participación de mercado en vinos espumosos, tiene mucho potencial de progresión en este rubro. Esto se debe a que se

encuentra en un momento ideal el mercado, en pleno crecimiento del consumo y la bodega posee las estructuras, el clima y la predisposición para poder acaparar este aumento de consumo

A su vez, se vio que, si bien las ventas decrecieron comparando junio de 2016 con el de 2015, éstas superan lo proyectado para este año. Además, la perspectiva de ventas para estos 6 meses siguientes y consecutivamente los próximos años son de un constante incremento de consumo, acompañado por los esfuerzos que deberá realizar la bodega para cumplir con las expectativas.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- BECKHAR, Richard, (1992), *“Transiciones organizacionales: administración del cambio”*, 2 edición. Addison-Wesley Iberoamericana
- CUMMINGS, Thomas G. y WORLEY, Christopher G., (2007) *“Desarrollo Organizacional y cambio”*, 8va edición, Learning Latin America.
- DAFT, Richard L., (2000) *“Teoría y diseño organizacional”*, 6ª edición, editorial International Thomson editores, México.
- DE FARIA MELLO, Fernando Achilles, (1999), *“Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral”*, 1ª edición, 15ª reimpresión, México, D. F.
- GARCIA LOPEZ, J.M., (2010), *“El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos”* en Contribuciones a la Economía. Editorial Prentice Hall.
- GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. Y DONNELLY JR., James H., (1998), *“Las organizaciones”*, 8ª edición, editorial Mc Graw-Hill, México.
- LAMATTINA, María, (2010) *“Ambiente Externo en las Organizaciones”*, Mendoza, Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Cuyo.
- MALHOTRA, Naresh K., (2008) *“investigación de mercado”*, Quinta edición. Editorial Pearson
- CHIAVENATO, Idalberto, (1999) *“Administración de Recursos Humanos”*, Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill

PAGINAS WEB CONSULTADAS

http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4605/colombi-plannegociobodegadosfamilias.pdf

[Diciembre, 2015]

<http://www.apoyoti.com/foda/> [Diciembre, 2015]

<http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura2do.pdf> [Diciembre, 2015]

<http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html> [Diciembre, 2015]

<http://www.matrizfoda.com/> [Febrero, 2016]

http://www.inv.gov.ar/inv_contenidos/pdf/estadisticas/tespeciales/2015/Exportaciones_granel_y_fraccionado.pdf [Febrero, 2016]

http://www.inv.gov.ar/inv_contenidos/pdf/estadisticas/tespeciales/2015/Exportaciones_granel_y_fraccionado.pdf [Febrero, 2016]

<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Vitivin%C3%ADcola.pdf> [Marzo, 2016]

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/Informes/Vino_03_2014.pdf [Marzo, 2016]

<http://observatoriova.com/category/noticias-destacadas/> [Julio, 2016]

<http://observatoriova.com/2016/03/caracterizacion-del-vino-espumante-en-argentina/> [Julio, 2016]

<http://observatoriova.com/2016/03/que-paso-en-los-ultimos-10-anos-en-nuestra-vitivinicultura/> [Julio, 2016]

<http://observatoriova.com/2016/03/analisis-integral-de-la-vitivinicultura-argentina/> [Julio, 2016]

<http://observatoriova.com/2016/01/un-nuevo-horizonte-para-el-vino-argentino/> [Julio, 2016]

<http://observatoriova.com/2016/02/situacion-de-la-industria-del-vino-en-2016/> [Julio, 2016]

<http://observatoriova.com/> [Julio, 2016]

<http://www.bodegalarural.com.ar/> [Abril, 2016]

<http://www.eumed.net/ce/2010a/> [Mayo, 2016]

<http://archivo.losandes.com.ar/notas/2010/10/18/fortalezas-debilidades-521772.asp> [Mayo, 2016]

<http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=1024> [Mayo, 2016]

<http://www.iprofesional.com/notas/195646-Ranking-estos-son-los-25-espumantes-argentinos-que-ms-xito-tienen-en-el-mundo-#> [Mayo, 2016]

<http://www.entretantomagazine.com/2012/12/28/las-10-marcas-de-champagne-mas-vendidas/> [Mayo, 2016]

ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2919_SeminarioIntroduccion_CH/rh059_version_impresa.pdf [Junio, 2016]

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredió o afecta derecho de terceros"

	Mendoza,	
Apellido y Nombre	Nº Registro	Firma
Gomez Ignacio	27692	